

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Strategie rodinného podniku ve vinařském odvětví
Strategy of the family company in viticulture industry

Student: Kristýna Vaňurová
Vedoucí bakalářské práce: Ing. Hana Štverková, Ph.D., MBA

Ostrava 2016

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání bakalářské práce

Student: **Kristýna Vad'urová**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku
Téma: **Strategie rodinného podniku ve vinařském odvětví**
Strategy of the Family Company in Viticulture Industry
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoreticko-metodologická východiska podnikatelské strategie
 3. Charakteristika vybraného podniku
 4. Analýza současné situace
 5. Shrnutí a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. 381 s. ISBN 978-80-247-3985-4.
- GRASSEOVÁ, M., R. DUBEC a D. ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.
- LHOTSKÝ, Jan. *Strategický management: jak zajistit budoucí úspěch podniku*. Brno: Computer Press, 2010. 144 s. ISBN 978-80-251-3295-1.


Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Hana Štverková, Ph.D., MBA**

Datum zadání: 20.11.2015

Datum odevzdání: 06.05.2016




Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci, včetně příloh vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 6. 5. 2016



.....
Kristýna Vaňurová

Tímto bych chtěla také poděkovat paní Ing. Haně Štverkové, Ph.D., MBA. za odborné vedení a poskytování odborných a cenných rad při vypracování celé mé bakalářské práce. Dále chci do poděkování zahrnout pana Ing. Jaroslava Vaďuru, který mi dovolil vybrat si k praktické části mé bakalářské práce právě jeho firmu a spolu s jeho dcerou Magdalenou Měšťánkovou, které tímto také děkuji, mi poskytl podklady a potřebné informace.

Obsah

1 Úvod	5
2 Teoreticko-metodologická východiska podnikatelské strategie	7
2.1 Strategické zaměření podniku	7
2.2 Strategie	8
2.2.1 Typy strategií	9
2.3 Principy strategického myšlení	10
2.4 Malé a střední podnikání.....	13
2.4.1 Definice	13
2.4.2 Přínosy a omezení MSP	15
2.5 Rodinný podnik	17
2.5.1 Definice rodinného podniku	17
2.5.2 Specifika rodinného podniku.....	18
2.6 Metodologie	19
2.6.1 Interní analýza	19
2.6.1.1 Rentabilita.....	19
2.6.1.2 Aktivita	20
2.6.1.3 Matice interních faktorů	21
2.6.1.4 SWOT analýza	22
2.6.2 Externí analýza	22
2.6.2.1 Porterova analýza pěti sil.....	22
2.6.2.2 PEST analýza.....	23
2.6.2.3 Analýza 4C a její modifikace.....	24
2.6.2.4 Matice externích faktorů	25
2.7 Shrnutí	26
3 Charakteristika vybraného podniku	27
3.1 Profil podniku	27

3.2 Historie a současnost vybraného podniku	28
3.3 Zakládání a pěstování vinic	28
3.4 Výroba vína.....	29
3.5 Etikety a zátky.....	30
3.6 Produkty.....	31
3.7 Shrnutí podniku.....	32
4 Analýza současné situace.....	34
4.1 Interní analýza	34
4.1.1 Strategické zaměření.....	34
4.1.2 Výpočet rentability a aktivity	35
4.1.3 Matice interních faktorů	38
4.1.4 SWOT analýza	38
4.2 Externí analýza	40
4.2.1 Porterova analýza	40
4.2.2 PEST analýza	45
4.2.3 4C analýza	53
4.2.4 Matice externích faktorů	56
5 Shrnutí a doporučení	58
6 Závěr.....	61
Seznam použité literatury.....	62
Seznam zkratek.....	64
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
Seznam příloh	
Přílohy	

1 Úvod

V dnešní době je na celém světě mnoho podnikatelů nebo mnoho lidí, kteří by se podnikáním chtěli zabývat. Otázkou ale je, zda si je alespoň hrstka z nich vědoma toho, že podnikání není žádná procházka růžovým sadem. Za úspěšným podnikáním stojí mnoho úsilí a především pořádek v hlavě a jasná představa o tom, jak podnikání dělat.

Na začátek by si každý jedinec, který chce podnikat, měl uvědomit, v čem tkví úspěch. Měla by být jasně vymezena strategie, která bude podnikání celou dobu provázet. Strategie by měla obsahovat dlouhodobé cíle, poslání podniku, jasný podnikatelský plán a záměr. V současnosti je trh opravdu obrovský a konkurence číhá na každém rohu. Proto je mnoho nejrůznějších metod a technik, které pomáhají při cestě podnikatelským prostředím. S hrozbou konkurentů je nutné, aby si podnik udržel strategickou efektivnost.

Tato bakalářská práce se týká podnikání, které spadá do oblasti malého a středního podnikání. Konkrétně oblasti malého a středního podnikání, kterou je rodinný podnik. Cílem bakalářské práce je stanovit strategii podniku, dílčím cílem je provést vhodné analýzy, které pomohou zvolit vhodnou strategii.

Teoretická část obsahuje kapitoly týkající se teoreticko-metodologických východisek podnikatelské strategie a charakteristiku vybraného podniku.

Obsahem teoreticko-metodologických východisek podnikatelské strategie je vymezení podnikatelské strategie, stanovení dlouhodobých cílů, sestavení podnikatelského plánu a záměru a tvorba a zavedení strategie.

K tvorbě strategie je nutno provést analýzy interní a externí. Interní analýza je zaměřena na podnik jako takový a na jeho blízké okolí, zahrnuje finanční analýzy, pro bakalářskou práci byly vybrány ukazatelé rentability a aktivity, filozofii podniku a zaměstnance. Externí analýzu tvoří dvě okolí, kterými jsou mezzookolí a makrookolí. Jak už napovídá název externí analýza, jedná se o věci, které už nejsou v režii podniku samotného, které podnik nemůže zcela řídit a ovlivňovat. Mezzookolí je takové prostředí, které se ještě do nějaké míry dá ovlivnit, už ne ale tolik, jako tomu bylo v mikrookolí. Pod tímto pojmem je možné si představit takové okolí, kde firma působí a kde má zákazníky. Je to okolí podniku vzdálenější. Možnou metodou pro

toto okolí je např. Porterova analýza pěti sil. Makrookolí už je tedy takové, které nelze ovlivnit, jelikož do něj zasahuje stát. Je možné odrazit se od magického čtyřúhelníku, který obsahuje HDP, zaměstnanost, inflaci a obchodní bilanci. Tyto ukazatele neovlivní ani jedinec ani firma. Používají se zde metody jako např. PEST analýza nebo metoda 4C, která má ještě možné varianty 5C či 7C a EFE matice.

Dále zahrnuje kapitolu s názvem charakteristika podniku, tato část bude obsahovat seznámení s firmou Vinařství Vaďura Polešovice. Bude následovat krátké seznámení s firmou, které zahrne stručnou historii, počet zaměstnanců, sběrné plochy, druhy vyráběných vín a prodej a vývoz firmy.

Praktická část už je zaměřena na analýzu současné situace. Kde metody popsané v kapitole číslo 2 teoretické části, budou aplikovány na vybraný rodinný podnik.

Kapitola číslo 5 shrnuje výsledky daných metod a obsahuje doporučení nejvýhodnější podnikatelské strategie pro vybraný podnik.

V závěru je krátce shrnuta teoretická i praktická část této bakalářské práce s názvem Strategie rodinného podniku ve vinařském odvětví

Hlavním cílem této bakalářské práce je stanovit podnikatelskou strategii pro firmu Vinařství Vaďura Polešovice. Dílčími cíli je provedení interní a externí analýzy, včetně synkreze výsledků a následný rozbor možných strategií. Dále je pak nutné poukázat na možné nedostatky a snažit se jim předejít.

2 Teoreticko-metodologická východiska podnikatelské strategie

Na začátku podnikání je nutné stanovit zaměření podniku. Je nutné konkretizovat vizi, určit poslání, stanovit záměr, vymežit cíle a sestavit plán. Každý krok je součástí kroku následujícího. Je tedy nutné tyto kroky od sebe rozlišit ale zachovat určitou hierarchii. Na žádný by se nemělo zapomínat.

2.1 Strategické zaměření podniku

Strategické zaměření určuje účel a smysl, který zajišťuje existenci podniku. Obecné složky strategického zaměření jsou vize a poslání, v konkrétnějších podobách jsou definovány jako záměr a cíl. Všechny tyto složky mají svou hierarchii. (Tichá, Hron, 2003)

Vize podniku

Vizí se rozumí přesné a strukturované vyjádření stavu firmu v konkrétním časovém horizontu. Představuje zformalizovanou představu o tom, jak chceme vidět firmu v budoucnosti. Vize by jako celek neměla ztrácet smysl, proto by měla být zformulována jak exaktně tak i konzistentně. Většinou má střednědobý charakter. Obsahem vize jsou komponenty, které umožní stanovení cílů a stanovit prostředky k jejich dosažení. (Fotr, 2012) Vize podniku většinou bývá shrnuta v jedné větě. Měla by definovat hlavní myšlenku podnikání a přístup k zákazníkovi. Vize se stává důležitým faktorem pro prezentaci podniku. Na základě vize lze definovat základní pilíře a hodnoty, o které se firma bude opírat po dobu svého působení. (Lhotský, 2010)

Poslání podniku

Poslání podnik podává konkrétní odpovědi na otázky typu: (Tichá, Hron, 2003)

- Proč existujeme?,
- V čem jsme jedineční?,
- Co se asi změní za 3-5 let?,
- Jaké výrobky a služby nabízíme teď a v budoucnosti?.

Poslání podniku přitom musí brát ohled na historii firmy a na její schopnosti. Vyjadřuje dlouhodobé podnikatelské představy organizace. Poslání musí být

zaměřeno na trh, dosažitelnost výsledků, specifická a na hlavní motivační prvky. Všichni zaměstnanci chápou, že uspořádání a naplnění aktivit vede k naplnění poslání a podnik také zároveň dává vědět konkurenci, proč existuje. (Fotr, 2012)

Záměr

Podnikatelským záměrem je myšleno zkonkretizování vize. Záměry obsahují finanční i nefinanční zájmy nejrozličnějších zájmových skupin. Umožňují kompromisy a při zavedení kompromisů je zdůvodňují. Záměry by měly být motivační a dosažitelné. (Tichá, Hron, 2003) Záměr obsahuje zpracovaná strategická východiska, na základě kterých se definuje požadovaný cílový stav firmy. Zprvu se zaměřuje na poslání firmy, od kterého se poté odvíjí přesné vymezení vize. Z vizí se odvodí strategické cíle a návrhy k jejich dosažení. (Fotr, 2012)

Cíle

Vymezení záměrů je označováno slovem cíl. Nejznámější metodou pro stanovení cílů je technika SMART, která říká, že každý cíl by měl být specifický, měřitelný, akceptovatelný, reálný a termínovaný. (Tichá, Hron, 2003) Definice cíle by neměla být dlouhá, za to by měla být tak trochu reklamní. V podnikatelském plánu se stanovují na pět let dopředu a konkretizují se na rok či dva. (Srpová, 2010) Aby se podniky vyhnuly negativním dopadům, které mohou být výsledkem orientace na jeden podnikový cíl, vytváří se soubory dílčích cílů, které se navzájem mohou doplňovat nebo být v rozporu. (Dedouchová, 2001)

Plány

Plány zahrnují konkrétní popis postupů splnění cílů. Konkrétní metody a způsoby, které budou použity pro to, aby byl splněn cíl. (Tichá, Hron, 2003) Podnikatelský plán by měl zahrnovat dlouhodobé i krátkodobé cíle, popis výrobku či služeb, analýzu vnějších i vnitřních faktorů, které ovlivní podnikání i finanční zdroje podniku. (Lhotský, 2010)

2.2 Strategie

„Tradiční definice chápe strategii podniku jako dokument, ve kterém jsou určeny dlouhodobé cíle podniku, stanoven průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů

nezbytných pro splnění daných cílů.“ (Dedouchová, 2001, strana 1) „Moderní definice chápe strategii jako připravenost podniku na budoucnost. Ve strategii jsou stanoveny dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění zdrojů nezbytných pro splnění cílů tak, aby tato strategie vycházela z potřeb podniku, přihlížela ke změnám jeho zdrojů a schopní a současně odpovídajícím způsobem reagovala na změny v okolí podniku.“ (Dedouchová, 2001, strana 1) Strategie dávají podniku základní směr, prezentují prostředky a metody, které vedou podnik k naplnění předem stanovených cílů. (Jakubíková, 2008)

Proces tvorby strategie dle Jakubíkové (2008, strana 28) zahrnuje následující fáze:

- strategickou analýzu,
- formulaci strategie,
- implementaci strategie,
- strategickou kontrolu.

To, jestli je strategie vhodná, se posuzuje dle toho, jak firma: (Jakubíková, 2008):

- využívá příležitostí, poskytovaných prostředím a bránění se hrozbám,
- zhodnocuje síly a klíčové způsobilosti firmy a jak zabraňuje slabostem nebo jakým způsobem jim zabraňuje,
- odpovídá politickému a kulturnímu podtextu.

Kvalita strategie spočívá v tom, zda umožňuje pracovníkům uvnitř firmy efektivně a dlouhodobě pracovat a díky tomu je firma schopna přežít. (Jakubíková, 2008)

Strategie využívá vnější i vnitřní příležitosti v podnikovém prostředí při optimálním využití podnikových zdrojů tak, aby byly uspokojeny zájmy důležitých skupin. (Tichá, Hron, 2003)

K vytvoření poslání a cíle podniku je důležité provést analýzu vnějších zájmových skupin, analýzu vnějšího a vnitřního prostředí podniku. Z poslání a cíle podniku se poté volí vhodná strategie. (Tichá, Hron, 2003)

2.2.1 Typy strategií

Při tvorbě strategie je důležité rozlišovat mezi strategií firemní, podnikatelskou a marketingovou. (Jakubíková, 2008)

Firemní strategie

Firemní strategie udává rozsah firmy v odvětví a trhů, ve kterých působí. Na této úrovni je do strategie zahrnováno rozhodnutí o diverzifikaci, integraci na vertikální úrovni, akvizicích či o založení nových společností nebo prodej některých ze stávajících společností. Dále se v rámci této strategie rozhoduje o alokaci zdrojů mezi jednotlivé obory, ve kterých se podniká nebo mezi podnikatelské jednotky. Vzniká z diskuze top manažerů, výsledkem je návrh aktivit, které se musí uskutečnit pro dosažení vytyčených cílů. (Jakubíková, 2008)

Podnikatelská strategie

V rámci této strategie je upraveno působení firmy uvnitř odvětví či trhu. Pokud chce být firma úspěšná v určitém odvětví, měla by získat konkurenční výhodu odlišnou od stávající konkurence. (Jakubíková, 2008)

Marketingová strategie

Rozhodování top managementu o tom, jak, kdy a kde konkurovat. Marketingová strategie má dva směry. První směr je založen na alokaci zdrojů a identifikaci různých omezení. Druhý směr je zaměřen na výkonný management, ten se zabývá volbou marketingových strategií a nese odpovědnost za informování tvůrců strategií této úrovně o změnách na trhu, které znamenají příležitosti či hrozby pro firmu. (Jakubíková, 2008)

2.3 Principy strategického myšlení

Pro tvorbu dobré strategie neexistuje žádný návod. Chce-li podnik vytvořit strategii, která vede k dosažení světové konkurenceschopnosti, existuje soubor principů strategického myšlení, které je nutné znát a dodržovat. (Šmída, 2007)

Dle autorky Dedouchová (2001) principy strategického myšlení vyplývají ze specifíků strategického řízení, které se vyznačuje následujícími znaky:

- vývoj několika faktorů, které ovlivňují strategii je neznámý či nejistý,
- opakovatelnost se vyskytuje jen zřídka, mnohem častější jsou zvraty a skoky,
- doba mezi rozhodnutím a následky, které vznikají tímto rozhodnutím, trvá i několik let,

- ekonomický efekt je rozdílný z krátkodobého a dlouhodobého hlediska,
- v ekonomickém systému existují zpětné vazby.

Autorka Dedouchová (2001) zařazuje mezi nejdůležitější principy strategického myšlení následujících osm principů:

- princip variantnosti,
- princip permanentnosti,
- princip celosvětového systémového přístupu,
- princip tvůrčího přístupu,
- princip interdisciplinarity,
- princip vědomí práce s rizikem,
- princip koncentrace zdrojů,
- princip vědomí práce s časem.

Princip variantnosti

Vyplývá z faktu, že v průběhu období se budou vyvíjet faktory, které ovlivňují strategii. Můžou nastat neočekávané změny v mezinárodní politice, ve vývoji hospodářství domácí i světové ekonomiky či můžou vyplynout na světlo světa nové poznatky z oblasti vědy. Strategie by proto měla být vypracována v několika variantách, které vychází z vývojových tendencí, které mohou nastat a to s velkou pravděpodobností. Varianty by měly být vypracovány tak, aby podnik bez ohrožení mohl přejít od jedné varianty k druhé, což znamená mít takové varianty, které umožňují pracovat na stejném výrobním zařízení, se stejnými pracovníky stejné kvalifikace jako doposud, ale s orientací na jiný segment trhu. (Dedouchová, 2001)

Princip permanentnosti

Znamená to, že strategie práce nikdy nekončí. Neustále se musí sledovat soulad mezi předpoklady strategií, skutečným vývojem faktorů, které strategii ovlivňují a stanoveným harmonogramem. Pokud nastanou odchylky, je nutné rozhodnout o dalších postupech například přechod na jinou variantu nebo na zcela novou variantu. (Dedouchová, 2001) Z těchto důvodů je nutné na strategii neustále pracovat, aktualizovat ji a vytvářet nové varianty. Pro aktualizaci strategie musí být stanoveno pevné datum či interval, ve kterém bude aktualizace prováděna. (Šmída, 2007)

Princip celosvětového systémového přístupu

Vychází z předpokladu, že dnes souvisí vše se vším. Perfektní strategie se musí opírat o znalosti politického, ekonomického, ekologického, sociálního a vědeckotechnického vývoje jak domácího tak celosvětového. Jen z těchto znalostí může být vypracována kvalitní strategie. (Dedouchová, 2001) Zároveň musí být zohledněny všechny vazby mezi subsystémy, kterou jsou uvnitř podniku. (Šmída, 2007)

Princip tvůrčího přístupu

Vychází z myšlenky, že pokud podnik nepřinese něco nového, neprosadí se. Není zde možnost opakování starých způsobů či toho, co už používá někdo jiný. Prosadí se pouze ten, kdo přinese něco nového, ať už to jsou výrobky, technologie, snižování nákladů či uspokojení potřeb novými cestami. (Dedouchová, 2001)

Princip interdisciplinarity

Využívá poznatku a metod všech vědních disciplín při formulování strategie. Největší efekt přináší interdisciplinarita. (Dedouchová, 2001) Interdisciplinární přístup vede k pochopení jevů, které se doposud nedokázalo vysvětlit. Díky prolínání technologií z různých odvětví, lze objevit a využít příležitosti i tam, kde by lo nikdo nečekal. (Šmída, 2007)

Princip vědomí práce s rizikem

Riziko je sníženo s vypracováním více variant a neustálým studiem vývojových tendencí. Riziko nelze nikdy vyloučit, neboť ve vývoji jakéhokoli faktoru může nastat nečekaný zvrat, proto musí být v čele podniku někdo psychicky vyrovnaný, kdo je schopen tohle unést. (Dedouchová, 2001)

Princip koncentrace zdrojů

Každé rozhodnutí potřebuje určité a značné zdroje. Rozptýlení těchto zdrojů vede k neúspěchu. Naopak koncentrace podniku na malé množství cílů přináší úspěch. Zdroji jsou myšleny jak ty zdroje hmotné a nehmotné tak ze všeho nejvíce ale ty lidské, především tvůrčí zaměstnanci. (Dedouchová, 2001)

Princip vědomí práce s časem

„Čas jsou peníze.“ Princip vědomí práce s časem si řídí tímto heslem. Prezentuje úspěšnou strategii podniku jako zkrácení doby výzkumu, vývoje, výroby a v podstatě všech firemních procesů. (Dedouchová, 2001)

Zvládnutí principů strategického myšlení vede ke zpracování vhodné strategie. (Dedouchová, 2001)

2.4 Malé a střední podnikání

Tato kapitola je věnována malému a střednímu podnikání. Malé a střední podnikání je oblast, do které spadá rodinný podnik, který byl autorkou vybrán pro praktickou část této bakalářské práce. Podniky, které spadají do této oblasti podnikání, zaměstnávají do 250 zaměstnanců. Počet zaměstnanců je taktéž jedním z kritérií pro rozdělení podniků v této oblasti podnikání.

2.4.1 Definice

Definice malého a středního podnikání není zcela jednoznačná. Existuje několik dělení, které malé a střední podnikání dělí dle různých hledisek. Mezi základní pojetí malého a středního podnikání se řadí následující trojí pojetí: (Veber, Srpová, 2012)

- statistické,
- dle zákona o podpoře podnikání,
- dle nařízení komise EU.

1. Statistické pojetí

Statistické pojetí rozděluje podniky do skupin dle počtu zaměstnanců na níže uvedenou trojici, (Veber, Srpová, 2012)

- malé podniky do celkového počtu 20ti zaměstnanců,
- střední podniky do celkového počtu 100 zaměstnanců,
- velké podniky nad 100 celkového počtu zaměstnanců.

2. Pojetí zákona o podpoře podnikání

Zákon o podpoře malého středního podnikání taktéž volí rozhodující kritérium dle celkového počtu zaměstnanců. Na rozdíl od statistického pojetí, rozděluje podniky na, (Veber, Srpová, 2012)

- mikropodnik, který zaměstnává 1-9 zaměstnanců,
- malý podnik, který zaměstnává od 10 do 49 zaměstnanců,
- střední podnik, který zaměstnává od 50 do 249 zaměstnanců.

Podniky, které přesahují počet zaměstnanců 250, jsou označovány za velké. (Veber, Srpová, 2012)

3. Nařízení komise EU

Komise EU používá i jiná kvantitativní kritéria, která nejsou omezena jen na počet zaměstnanců. K rozdělení byla použita následující kritéria, (Veber, Srpová, 2012)

- počet zaměstnanců,
- obrát za rok,
- bilanční suma roční rozvahy,
- nezávislost.

Dle komise EU je malé a střední podnikání, považováno za základ národní ekonomiky mnoha zemí. Jedním z důvodů proč tomu tak je, je to, že MSP působí jako prvek hospodářské rovnováhy. Je tomu tak proto, že MSP má jedinečný a individuální charakter, který je protipólem globalizujících ekonomik. Proto existuje definice malých a středních podniků dle doporučení Evropské komise, která je vymezena jako, (Máchal, Kopečková, Presová, 2015, strana 114)

- mikropodnik,
- malý podnik,
- střední podnik.

	Počet zaměstnanců	Roční obrat	Roční bilanční suma
Mikropodnik	méně než 10	do 2 milionů eur	do 2 milionů eur
malý podnik	méně než 50	do 10 milionů eur	do milionů eur
střední podnik	méně než 250	do 50 milionů eur	do 43 milionů eur

Tab. (2.1) Rozdělení MSP dle nařízení komise EU, Zdroj: Vlastní zpracování dle Máchal, Kopečková, Presová, 2015

2.4.2 Přínosy a omezení MSP

Autoři Veber a Srpová (2012) ve své knize uvádějí přínosy a omezení malých a středních podniků. Přínosy byly dle autorů rozděleny do dvou kategorií a to do společenských a ekonomických přínosů. Výčet pozitivních přínosů střídají i omezení, kterým malé a střední podniky musí čelit.

Přínosy

a) Společenské přínosy

- garance svobody a stabilizace společnosti,
- reprezentace místního kapitálu.

Garance svobody a stabilizace společnosti

MSP dává šanci k uplatnění občanů jako podnikatelů a tím podává i šanci k realizaci produktivních procesů. Malí a střední podnikatelé však nemůžou dosáhnout monopolního postavení. Lidí se v těchto firmách učí jak přežít a učí se přebírat zodpovědnost, neboť jakákoliv chyba pro ně znamená ztrátu a pád. Malý a střední podnikatel nemá kam uniknout a důsledky nese sám. Díky malým a středním firmám je stabilizována společnost, protože jakákoli významná politická nejistota či radikální proudy jsou pro ně zdroj rizik. (Veber, Srpová, 2012)

Reprezentace místního kapitálu

U malých a středních firem nebývá zvykem, že by byly vlastněny nějakými zahraničními subjekty. Firmy v MSP zpravidla reprezentují místní kapitál. Efekty z podnikání malých a středních firem zůstávají v regionu či státě, kde působí. Nejrychlejší cesta k oživení regionu vede přes podporu rozvoje malých a středních firem v dané oblasti. Malé a střední firmy jsou v těsném vztahu s regionem, ve kterém působí, zpravidla je to region, kde podnikatel bydlí. Nejen, že typ těchto firem zaměstnává obyvatele dané oblasti, ale stávají se i často sponzorem nejrůznějších

akcí. Často se podílejí i na oživení, udržování nebo obnovování historických částí měst či vesnic. To, jak se v daných regionech malým a středním firmám daří, můžeme sledovat podle upravenosti a výstavby v malých městech. (Veber, Srpová, 2012)

b) Ekonomické přínosy

- flexibilita,
- protipól monopolům,
- LEAN koncepce,
- nedílná součást ekonomiky.

Flexibilita

Pro MSP je charakteristická flexibilita, díky které pohotově reagují na změnu skutečnosti.

Protipól monopolům

Malé a střední podniky působí proti posilování monopolních tendencí. Monopoly jsou neustále vytlačovány z trhu, ale vždy najdou nějaké skuliny, ve kterých působí a rozvíjejí se. Hledají nejvýhodnější uplatnění na lokálních trzích, ve většině případů uspějí v tom, že vyhoví individuálním požadavkům. MSP jsou nositeli řadou drobných inovací a adaptací na změny požadavků a potřeb spotřebitelů. Nejvíce se angažují v okrajových oblastech trhu, které větší podniky nepovažují za zajímavé. Mnoho MSP spolupracuje s velkými firmami, pro které představují subdodavatele. (Veber, Srpová, 2012)

LEAN koncepce

V anglickém překladu znamená slovo lean štíhlý. Malé a střední firmy jsou nákladově méně náročné na provozní činnosti - energie a suroviny. Administrativa je taktéž v této oblasti méně náročná nebo bývá zabezpečena v nezbytném rozsahu externě. Zmiňované skutečnosti mají pro MSP tyto praktické důsledky: (Veber, Srpová, 2012)

- dovolují dosahovat stejné ceny, jako konkurence, i když vyrábí v malých sériích,
- mohou citlivěji reagovat na potřeby trhu a změnu ekonomických podmínek,
- kapitálová náročnost na jedno pracovní místo bývá zpravidla nižší.

Nedílná součást ekonomiky

Jako součást ekonomiky má MSP i vyčíslitelná pozitiva, která přinášejí zemi, ve které působí. Níže uvedená tabulka obsahuje číselně vyjádřené přínosy malého a středního podnikání.

Ukazatel	Podíl na tvorbě v % za rok 2014
Výkony	49,38
přidaná hodnota	53,11
Zaměstnanost	59,39

Tab. (2.2) Podíl MSP na ukazatelích ČR, Zdroj: Vlastní zpracování dle MPO

Omezení

Protipólem pozitiv bývají negativa. I malé a střední podnikání je vystaveno negativům, kterým musí čelit, jsou jimi:

- obtížný přístup ke kapitálu a tím jsou omezení i v oblasti rozvoje kapacit,
- slabší pozice v soutěži o státní zakázky,
- praktická neexistence dovolit se zaměstnávat špičkové odborníky,
- obvykle musejí používat inovace nižších řádů,
- obtížný přístup k informacím,
- ohrožení ze strany velkých firem,
- vysoké nároky právních předpisů,
- aj.

2.5 Rodinný podnik

2.5.1 Definice rodinného podniku

Autor Koráb (2008) ve své knize uvádí, že rodinný podnik má největší nebo alespoň velmi důležitý podíl kapitálu v držení několika lidí z jedné rodiny nebo je drží firmy, které jsou taktéž v rámci jedné rodiny.

Autorka Plhoňová (2013) ve své publikaci uvádí základní charakteristiku rodinného podnikání jako atraktivní integraci vlastnických a manažerských funkcí a dále jako potřebu vzdělaných a velmi schopných podnikatelů. Autorka taktéž uvádí definici rodinného podnikání v následujících bodech: (Plhoňová, 2013)

- procento, které vlastní rodina,
- počet generací, které působily nebo stále působí v podniku,
- počet členů rodiny,
- velikost podniku,
- míra strategického vlivu, kterou má rodina na chod podniku,
- předávání firmy další generaci.

Švýcarská definice rodinného podniku

Dle švýcarské definice je rodinný podnik vymezen jako podnik, na který má rozhodující a určující vliv rodina. O rozhodujícím vlivu se mluví tehdy, když rodina zcela dominuje v určujících faktorech, kterými jsou vlastní kapitál nebo členství ve statutárním orgánu. (Plhoňová, 2013)

Německá definice rodinného podniku

Dle této definice se o rodinném podniku mluví tehdy, pokud se alespoň dvě fyzické osoby (dále FO) přímo podílí na řízení podniku a pokud tyto osoby, nebo jejich rodiny, dohromady vlastní 50% podíl na podniku. (Plhoňová, 2013)

Rakouská definice rodinného podniku

Rodinný podnik dle rakouské definice splňuje dvě kritéria. Prvním kritériem je, že osoby majetkově zainteresované na daném podniku jsou z jedné rodiny. Druhé kritérium zahrnuje to, že jednotlivý člen nebo celá rodina mají většinu hlasovacích práv. (Plhoňová, 2013)

2.5.2 Specifika rodinného podniku

Rodinný podnik je vyznačen vysokým podílem rodinných příslušníků na řízení podniku. Jedná se buď o úzké členy rodiny a to, otec a děti, manželé a děti nebo sourozenci, nebo širší členství v rámci rodiny rozšířené o bratrance, tety, strýce či prarodiče. Příbuzenské vztahy mají pro chod podniku velmi výrazný vliv. (Srpová, Řehoř, 2010)

Oproti cílům nerodinného podniku, kterými jsou ve většině případů cíle vlastníků a cíle samotného podniku, vstupují v rodinném podniku do popředí cíle celé rodiny a cíle jednotlivých členů, které jsou doplněné o emociální tlaky. Velmi vypjatými situacemi jsou vztahy otců a synů, kdy se otec jako zakladatel podniku

chová k synovi stále jako k dítěti i v dospělém věku. Poskytuje mu rady a neustále jej kontroluje a opravuje, což se samozřejmě synovi nelíbí a o to víc v případě, když je to před očima zaměstnanců. Otec považuje syna za nezralého a syn považuje otcovo vedení za zastaralé. (Srpová, Řehoř, 2010)

Další rivalita může nastat mezi dvěma sourozenci, kdy starší sourozenec považuje mladší za méně schopné a mladší se pak snaží dokázat všem pravý opak. Je-li protěžován jeden ze sourozenců, nastává ten problém, že druhý na něj žárlí, čímž vznikají vypjaté situace, které zatěžují komunikaci celé rodině. (Srpová, Řehoř, 2010)

Na druhou stranu rodinní příslušníci jsou více motivováni a věnují firmě více času. Jsou schopni lépe reagovat na požadavky zákazníků než běžní zaměstnanci velkých podniků, čímž se vyhýbají případné nehospodárnosti. Všichni si jsou plně vědomí toho, že jsou zcela závislí na zákaznících a podle toho se i chovají. Rodinné firmy jsou proto daleko flexibilnější při změnách na trhu a dokážou hospodárněji používat zdroje než jejich konkurenti v nerodinném podniku. (Srpová, Řehoř, 2010)

2.6 Metodologie

Cílem této bakalářské práce je navrhnout pro podnik vhodnou strategii. Pro volbu vhodné strategie je nutné provést interní a externí analýzu. Interní analýza v této práci obsahuje výpočet rentability a aktivity, matici interních faktorů a souhrnnou SWOT analýzu. Pro externí analýzu byly vybrány metody Porterova analýza pěti, PEST analýza, metoda 4C a matice externích faktorů.

2.6.1 Interní analýza

Interní analýza je označována z pohledu podnikatelské prostředí jako mikro prostředí. Interní analýza je zaměřena na podnik samotný a jeho nejbližší okolí, zařazují se zde firmě nejbližší vztahy, mezi které se řadí odběratelé a dodavatelé. Mikro prostředí má firma zcela ve své kompetenci a může jej ovlivňovat. Provádí se například finanční analýza, výpočet rentability a aktivity, IFE matice, SWOT analýza.

2.6.1.1 Rentabilita

Rentabilita představuje jinými slovy výnosnost firmy respektive efektivnost podniku. Ukazatelů rentability je několik.

a) Rentabilita celkového vloženého kapitálu ROA

Tato rentabilita hodnotí celkovou výnosnost kapitálu a nebere ohled na to, z jakých zdrojů byly činnosti financovány. Používá se pro měření souhrnné efektivnosti hospodaření. (Růčková, 2011)

$$ROA = \frac{ZISK\ PŘED\ ÚROKY\ A\ DANĚMI}{CELKOVÝ\ VLOŽENÝ\ KAPITÁL} \quad (2.1)$$

b) Rentabilita celkového investovaného kapitálu ROCE

Vyjadřuje míru zhodnocení všech aktiv, vložených do podnikání financovaných z vlastního i cizího kapitálu. Jinými slovy vyjadřuje efektivnost hospodaření. (Růčková, 2011)

$$ROCE = \frac{ZISK\ PŘED\ ÚROKY\ A\ ZDANĚNÍM}{DLOUHODOBÉ\ DLUHY + VLASTNÍ\ KAPITÁL} \quad (2.2)$$

c) Rentabilita vlastního kapitálu ROE

Tato rentabilita vyjadřuje výnosnost kapitálu vloženého do podnikání všemi podnikatelskými subjekty. (Růčková, 2011)

$$ROE = \frac{ZISK\ PO\ ZDANĚNÍ}{VLASTNÍ\ KAPITÁL} \quad (2.3)$$

2.6.1.2 Aktivita

Ukazatelé aktivity pomáhají měřit schopnost využívat investované finanční prostředky a jejich vázanost buď na straně aktiv, nebo pasiv. (Růčková, 2011) Ukazatelé aktivity informují o využívání jednotlivých majetkových částí. (Kislingerová, 2001) Nejčastěji se setkáváme s následujícími ukazateli aktivity:

a) Obratu aktiv

Obrat aktiv patří spolu s rentabilitou tržeb ke klíčovým ukazatelům efektivnosti. Měří využití celého majetku. (Kislingerová, 2001) Vyjadřuje, kolikrát se přemění aktiva na peněžní prostředky, logicky je požadováno, aby byl ukazatel co nejvyšší.

$$OA = \frac{TRŽBY}{AKTIVA} \quad (2.4)$$

b) Obrat zásob

Vyjadřuje průměrný počet dní, po které jsou zásoby vázány v podniku do doby jejich nebo do doby prodeje. Do kategorie zásob jsou zařazovány výrobní zásoby, nedokončená výroba, hotové výrobky apod. (Kislingerová, 2001)

$$Ozás = \frac{TRŽBY}{ZÁSOBY} \quad (2.5)$$

c) Obrat pohledávek

Vyjadřuje, Kolikrát za rok se pohledávky přemění v pohotové peněžní prostředky. Zjednodušeně můžeme říct, že vyjadřuje platební morálku odběratelů. (Kislingerová, 2001)

$$Opoh = \frac{TRŽBY}{POHLEDÁVKY} \quad (2.6)$$

2.6.1.3 Matice interních faktorů

Matice interních faktorů (dále jen IFE matice) hodnotí působení interních faktorů. Z pohledu firmy se týká interní analýza silných a slabých stránek. Postup zahrnuje šest kroků,

1. vytvoření tabulky silných a slabých stránek, které mohou ovlivnit plnění strategického záměru,
2. výběr stejného počtu silných a slabých stránek, aby byla dodržena symetrie matice,
3. přiřazení váhy podle důležitosti, suma všech vah by se měla rovnat jedné,
4. ohodnocení faktorů dle vlivu na strategický záměr dle stupnice:
 - 4 = významná silná stránka,
 - 3 = méně důležitá silná stránka,
 - 2 = méně důležitá slabá stránka,
 - 1 = významná slabá stránka,
5. u každého faktoru vynásobit váhu a stupeň vlivu,
6. sestavení celkového hodnocení.

Silná interní pozice s vysokou nadějí splnění záměru odpovídá hodnocení 4. Slabá pozice ke splnění záměru je rovna 1. Průměrné hodnocení se rovná 2,5. (Fotr, 2012)

	Popis	Váha	Ohodnocení	Celkem
Silné stránky				
Slabé stránky				

Tab. (2.3) Zdroj: Vlastní zpracování IFE matice

2.6.1.4 SWOT analýza

Podává informace o silných a slabých stránkách, příležitostech a hrozbách. Cílem je omezit slabé stránky a naopak posílit ty silné stránky, využívat příležitosti a předcházet možným hrozbám. Pouze tato opatření poskytnou firmě konkurenční výhodu, ovšem je důležité mít dostatečné a kvalitní informace z firmy i jejího okolí. Silné a slabé stránky se vztahují k informacím uvnitř firmy, na druhé straně stojí příležitosti a hrozby, které se věnují hodnocení externích faktorů. (Kozel, 2006)

SILNÉ STRÁNKY +	SLABÉ STRÁNKY -
PŘÍLEŽITOSTI +	HROZBY -

Tab. (2.4) Zdroj: Vlastní zpracování SWOT analýzy

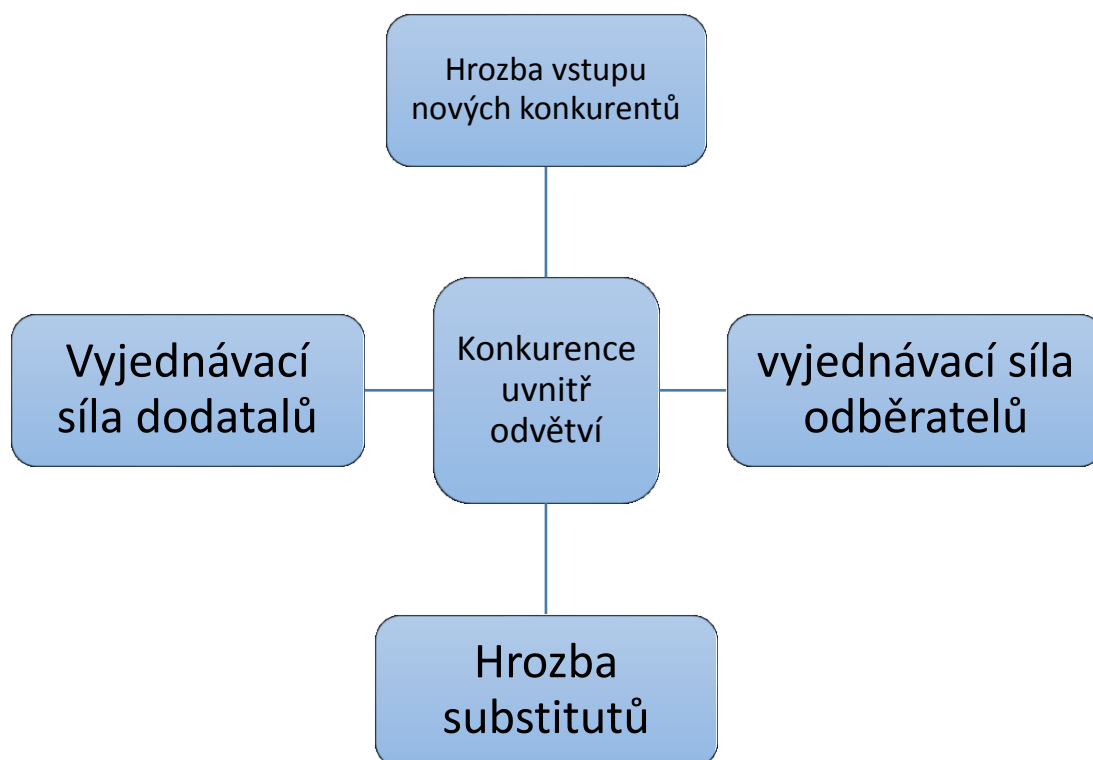
2.6.2 Externí analýza

Do externí analýzy se zařazují dvě podnikatelská prostředí, kterými jsou mezo prostředí a makro prostředí. Mezo prostředí představuje prostředí, kde má daná firma působiště a její vzdálenější okolí. Jsou to takové vztahy, do kterých firma může ještě částečně zasahovat a ovlivňovat. Vhodnou metodou pro vedení analýzy je například Porterova analýza 5 sil.

2.6.2.1 Porterova analýza pěti sil

Porterova analýza se jinými slovy může nazývat také jako analýza odvětví. Co je ale stejné oproti názvu je účel této analýzy, který má za úkol mapovat konkurenční pozici firmy. Vychází z předpokladů, že konkurenční pozice je ovlivněna pěti faktory, které může marketing ovlivnit. Mezi těchto pět sil se řadí, (Hanzelková, 2009)

1. vyjednávací síla zákazníků,
2. vyjednávací síla dodavatelů,
3. hrozba vstupu nových konkurentů,
4. hrozba substitutů,
5. rivalita firem působící na daném trhu.



Obr. (2.1) Porterova analýza pěti sil, Zdroj: Lhotský, 2010, Vlastní úprava

Makro prostředí je firmě vzdálené, jsou to tedy takové vztahy, do kterých firma už zasahovat nemůže a musí je přijmout, protože tato opatření přichází od státu. Mezi hlavní ukazatele patří celý magický čtyřúhelník, který je tvořen HDP, inflací, obchodní bilancí a nezaměstnaností, dále také například daně, bohatství a technologická vyspělost země a další. Vhodnými metodami pro provedení analýzy makro prostředí jsou například PEST analýza, analýza 4C a její modifikace 5C a 7C.

2.6.2.2 PEST analýza

Mnohdy nazývána jako SLEPT nebo PESTLE analýza, základ ale zůstává stejný. Používá se pro mapování faktorů ovlivňující marketing firmy. (Hanzelková, 2009) PEST umožňuje diskutovat o problémech, z různých oblastí. Začáteční písmena jednotlivých oblastí tvoří název PEST.

a) P jako politické, právní faktory

Hodnotí a analyzuje dopady zákonů a předpisů pro náš či zahraniční trh. Zákon na ochranu osobních údajů, zákon o ochraně spotřebitele, reklamy. (Hanzelková, 2009)

b) E jako ekonomické faktory

Mezi ekonomické faktory, které ovlivňují chod firmy, můžeme zařadit inflaci, HDP, nezaměstnanost, úrokovou míru, vývoj cen energií, výši průměrných mezd. (Hanzelková, 2009)

c) S jako společenské faktory

Společenské faktory zahrnují otázky z oblasti životního stylu cílových skupin, strukturu populace, demografické faktory, náboženství, společenské klima a postoje lidí. (Hanzelková, 2009)

d) T jako technologické vlivy

V současné době patří mezi technologické vlivy zejména rozvoj internetu, digitalizace TV či rozvoj mobilních sítí. (Hanzelková, 2009)

2.6.2.3 Analýza 4C a její modifikace

Analýza 4C doplňuje marketingový mix, který je označován jako 4P. Metoda 4C je pro marketingový mix jakési doplnění. 4C, opět jako u PEST analýzy, je název 4 vlivů. Cílem je navržení takové strategie, která uvede 4C a marketingový mix neboli 4P do souladu. (Hanzelková, 2009). Dle Hanzelkové je níže uvedený vztah 4C a 4P:

4C	4P
<ul style="list-style-type: none">▪ Customers - zákazník,▪ Competitors - konkurence,▪ Capabilities – schopnosti firmy,▪ Company – firma,	<ul style="list-style-type: none">▪ Product – produkt,▪ Price – cena,▪ Promotion – propagace,▪ Place – distribuce.

Metodu 4C každý autor označuje jinak. Nyní se práce bude zabývat metodou 4C dle autorky Jakubíkové, která uvádí i její možné modifikace.

Situační analýza je ukryta pod názvem 5C, zkoumá složky a vlastnosti vnějšího prostředí, ve kterém firma vzniká či působí. Smyslem této analýzy je najít správný poměr mezi příležitostmi, které jsou pro firmu výhodné. Tato metoda zachycuje podstatné faktory ovlivňující činnost firmy ve vzájemných souvislostech, které dávají podklady pro možné budoucí strategie. (Jakubíková, 2013)

Základní metoda 4C dle autorky Jakubíkové

- Customer – zákazník,
- Country – země,
- Cost – náklady,
- Competitors – konkurence.

Modifikace metody 4C dle autorky Jakubíkové:

5C

- company – podnik,
- collaborators – spolupracující firmy,
- customer – zákazník,
- competitors – konkurence,
- climate – makroekonomické faktory.

7C by měla být prováděna v době internacionalizace a globalizace trhů.
(Jakubíková, 2013)

- country – země,
- climate – makroekonomické faktory,
- company – podnik,
- customer – zákazník,
- competitors – konkurence,
- cost – náklady,
- change – změna.

2.6.2.4 Matice externích faktorů

Cílem matice externích faktorů (dále jen EFE matice) je vybrat z příležitostí a hrozeb externích faktorů, které mají zásadní vliv na podnikatelskou strategii podniku. Postup sestavení EFE matice je podobný jako již zmiňovaný postup při tvorbě IFE matice, která zahrnuje interní faktory.

Postup zpracování EFE matice:

1. zpracování tabulky příležitostí a hrozeb,
2. výběr stejného počtu příležitostí a hrozeb, aby bylo možno sestavit matici,
3. přiřazení váhy určitému faktoru v rozmezí od 0,00-1,00, suma vah je rovna 1,

4. ohodnocení faktoru stupněm vlivu dle stupnice,
 - 4 = nejvyšší,
 - 3 = nadprůměrný,
 - 2 = střední,
 - 1 = nízký.
5. u každého faktoru vynásobíme váhu se stupněm vlivu,
6. stanovení celkového váženého ohodnocení.

Výsledné hodnocení EFE matice, které určuje citlivost na externí prostředí je ohodnoceno 4, která znamená největší citlivost, nejmenší citlivost značí číslo 1, střední citlivost značí číslo 2,5. (Fotr, 2012)

	Popis	Váha	Stupeň vlivu	Celkem
Příležitost				
Hrozba				

Tab. (2.5 EFE matice), Zdroj: Vlastní zpracování

2.7 Shrnutí

Strategie je v podstatě dlouhodobý návod pro podnik, který určuje cíle a způsoby jeho dosažení. Autorka se přiklání k definici strategie dle autorky Dedouchová (2001) a v podobném znění dle autorky Jakubíková (2008). Obě uvedené autorky stanovují strategii jako dlouhodobý směr podniku se stanovenými cíli a postupy jejich dosažení.

Autorka na základě analýzy vnitřního prostředí prostřednictvím metod rentability, aktivity, IFE matice a analýzy vnějšího prostředí a dle metod Porterovy analýzy, PEST analýzy, 4C a EFE matice vyhodnotí stávající stav rodinného podniku použitého pro praktickou aplikaci této bakalářské práce. Rodinný podnik je řazen do malého a středního podnikání dle typologie Českého statistického úřadu. To znamená, že má do 99 zaměstnanců. Rodinný podnik je podnik ve vlastnictví jedné rodiny, což znamená, že veškerý kapitál i hlasovací práva jsou stoprocentně drženy jednou rodinou. Pro další práci byla autorkou vybrána podnikatelská strategie dle autorky Jakubíková (2008), která se zaměřuje na odvětví, ve kterém firma působí a ve kterém chce být úspěšná. Úkolem této strategie je firmě poskytnout konkurenční výhodu odlišnou od stávající konkurence.

3 Charakteristika vybraného podniku

3.1 Profil podniku

Obchodní firma: Ing. Jaroslav
Vadůra



Sídlo: Polešovice 677, 68737

Založení: 7. října 1991

Právní forma: Fyzická osoba podnikající dle jiných zákonů než živnostenského a zákona o zemědělství nezapsaná v obchodním rejstříku

Předmět činnosti: Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, zprostředkování obchodu a služeb, velkoobchod a maloobchod, poskytování služeb pro zemědělství, zahradnictví, rybníkářství, lesnictví a myslivost

Odvětví:

- pěstování vinných hroznů,
- podpůrné činnosti pro zemědělství a posklizňové činnosti,
- lesnictví a těžba dřeva,
- sladkovodní akvakultura,
- destilace, rektifikace a míchaní lihovin,
- instalace průmyslových strojů a zařízení,
- zprostředkování velkoobchodu,
- ubytování,
- činnosti v oblasti nemovitostí,
- technické zkoušky a analýzy,
- reklamní činnosti.

Počet zaměstnanců: 1-5

3.2 Historie a současnost vybraného podniku

K praktické části bakalářské práce byl vybrán rodinný podnik Vinařství Vaďura Polešovice. Tento podnik se nachází na jihu Moravy v malé vinařské obci Polešovice, kde je možné ho nalézt na ulici Vinařská, která mimo sklepy, které patří firmě Vaďura, je tvořena dalšími sklepy, které vlastní různé rodiny z Polešovic.

Historie tohoto podniku se začala psát v roce 1992. Sběrná plocha v té době byla v rozmezí 1,5 - 2 ha, což na provozování prosperujícího podniku v odvětví bylo málo. Za dvanáct let postupného rozšiřování se podnik dostal na celkovou sběrnou plochu 8,5 ha. (Víno Vaďura, 2011)

Firma je vlastněna třemi rodinnými příslušníky a to manželským párem a jejich synem. Stálé zaměstnance má čtyři, kdy přikládá ruku k dílu i dcera manželského páru, která má na starost ekonomickou stránku a tři muži, kteří se starají o prodej vína ve sklepech a rozvoz do restauračních zařízení. V době sběru je k dispozici sedm brigádníků.

Ve výsadbě je převaha bílé odrůdy. Nosnou odrůdou je rýnský ryzlink, který tvoří asi jednu čtvrtinu celkové sběrné plochy. Druhou odrůdou, která zaujímá nejvíce plochy je Chardonnay. O další čtvrtinu plochy se poté dělí Sauvignon, Aurelius a Muškát moravský, Rulandské bílé a šedé, Tramín červený a Modrý portugal. Na poslední čtvrtině se pěstuje modrá odrůda a to zejména pak Frankovka, Zweigeltrebe a Cabernet Sauvignon. (Víno Vaďura, 2011)

Všechny vinice jsou obdělávány dle zásad integrované produkce.

3.3 Zakládání a pěstování vinic

Pro pěstování vinné révy je důležitá teplota. Je nutné zvolit tu nejteplejší část pozemku. Ideální je orientace na jih. Vhodné termíny pro začátek výsadby jsou podzim a jaro. Po zvolení výsadby na podzim je nutné provést hlubokou orbu během léta, pro výsadbu na jaře je nutné orbu provést na podzim. Ještě před výsadbou je nutné provést průzkum půdy a začít s potřebnou výživou. (Abeceda zahrady, 2016)

Živiny se musí dostat do spodní vrstvy půdy a půda se musí provzdušnit, aby se kořeny dobře uchytily a vyvíjely. Sazenice se umístí ve vzdálenosti 0,9-1,2 metru od sebe, ideální vzdálenost mezi řadami je 2 metry. (Abeceda zahrady, 2016)

Při výsadbě je nutné sazenice zkrátit o silné kořeny a ponechat tam pouze vlásečnicové kořínky. Takto očištěna sazenice se přes noc namáčí do vody a sadí se až na druhý den. (Abeceda zahrady, 2016)

V prvním roce po výsadbě se provádí ochrana proti chorobám a škůdcům. V druhém roce se odstraňují letorosty, ve stejném roce se přidávají k sazenicím i železné tyčky. První hrozny plodí vinohrad až po třech letech. (Abeceda zahrady, 2016)

3.4 Výroba vína

Základní proces výroby vína. Výroba se v jednotlivých bodech mírně mění při výrobě bílého či červeného vína.



Graf (3.1) Výroba vína, Zdroj: Vlastní zpracování

Každá výroba začíná sklizní. Firma sklízí hrozny ručně za pomoci sedmi brigádníků. Hrozny se sbírají do velkých nerezových van. Nejprve se hrozny sypou do mlýnkoodzrňovače, kde se oddělují bobule od střapin. Hrozny poté padají do rmutového čerpadla a poté jdou pomalu do lisu, kde padá bílé víno nebo do vinifikátoru, kam jde červené víno. (Víno Vaďura, 2011)

Bílé víno

K lisování bílého vína se používá pneumatický lis, který má objem 3200kg. Lisuje za velmi nízkého tlaku, čímž se předchází poškození slupek a pečiček uvnitř hroznových bobulí. Po lisu následuje odkalování moštu, kde se odstraňují pečičky,

slupky, stopy pŕdy a podobnĕ. Mořt se nechává odpočívát do druhĕho dne a ochlazuje se na teplotu 10°C. Potĕ se pŕechází ke kvaření. Kvaření probíhá pŕi zhruba 16-18°C a obvykle trvá 3 tŕdny. (Víno Vaďura, 2011)

Červené víno

Ve vinifikátoru se rmut ohřeje na zhruba 25°C, protože u červenĕho vína je velmi důležitŕ rychlý start kvasného procesu. Potĕ následuje doslazení rmutu. Rmut u červenĕho vína se na rozdíl od bílého vína naopak zahřívá a to na teplotu 30-35°C, což je potřebné k vyluhování barviva. Kvaření bŕvá dokončeno bĕhem jednoho tŕdne. Potĕ následuje lisování a stáčení do tanku. Naposled se pŕidává bakterie jablečno, která vyvolá pŕírodní proces kvaření. Kvaření probíhá obvykle okolo 3 tŕdnŕ. (Víno Vaďura, 2011)

Růžové víno

U růžových vín se rmut z modrých hroznŕ nechává několik hodin nalezet. Tím dojde k částečnému uvolnění červenĕho barviva ze slupek. Potĕ se lisuje a zpracovává stejnŕm způsobem jako víno bílé. (Abeceda zahrady, 2016)

3.5 Etikety a zátky

Zátky

Od roku 2007 uzavírá firma svá bílá vína syntetickou zátkou. Tato zvítězila po neustále se zhorřující kvalitĕ dřívĕ pouřívanĕho korku. Po několikaletĕ zkušenosti firma potvrzuje, že bílé víno se po pouřítí syntetické zátky nemĕní a po dobu nejmĕnĕ dvou let si udržuje své vlastnosti. Pod syntetickou zátkou totiž víno pomaleji nazrává, protože vzduch prostupuje mnohem pomaleji. (Víno Vaďura, 2011)

Etikety

Pokud chce někdo obdarovat blízke originálním způsobem, firma nabízí možnost vytvoŕit etiketu dle vlastního pŕání, jako svatební či narozeninové pŕání. Je možné pouřít i etikety pro firemní propagace, kdy je možno na etiketu natisknout logo firmy k firemním večírkŕm či firemní propagaci. (Víno Vaďura, 2011)

3.6 Produkty

Firma nabízí vína červená, bílá a rosé. Víno je členěno dle jakostních tříd. Víno bez CHZO (chráněné zeměpisné označení), zemské víno, jakostní víno, kabinetní víno, pozdní sběr, výběr z hroznů, ledové víno a slámové víno. (Víno Vaňura, 2011)

BÍLÉ VÍNO			
Třída	Název	rok	Kategorie
jakostní	Muškát moravský	2014	suché
jakostní	Rulandské šedé	2014	polosuché
jakostní	Chardonnay	2014	suché
jakostní	Aurelius	2014	suché
jakostní	Ryzlink rýnský	2014	suché
jakostní	Muškát Moravský, Frizzante	2013	polosladké
jakostní	Muller Thurgau	2013	suché
jakostní	Aurelius	2013	polusuché
jakostní	Ryzlink rýnský	2013	polosladké
pozdní sběr	Sauvignon	2014	suché
pozdní sběr	Pálava	2014	polosladké
pozdní sběr	Veltlínské červené	2013	suché
pozdní sběr	Tramín červený	2013	polosladké
pozdní sběr	Sauvignon	2013	polosladké
pozdní sběr	Ryzlink rýnský	2012	polosladké
pozdní sběr	Ryzlink rýnský	2011	polosladké
výběr z hroznů	Rulandské bílé	2013	polosuché
výběr z hroznů	Chardonnay	2013	polosladké
výběr z hroznů	Rulandské šedé	2013	polosladké
ledové víno	Chardonnay	2013	Sladké
ČERVENÉ VÍNO			
jakostní	Cabernet Moravia	2014	Suché
jakostní	Sevar	2014	Suché
jakostní	Zweigeltrebe	2013	Suché
jakostní	Frankovka	2013	Suché
jakostní	Cabernet Sauvignon	2013	Suché
Rosé			
jakostní	Zweigeltrebe, jemně perlivé	2014	Suché
jakostní	Cabernet Sauvignon, Frizzante	2014	polosladké
pozdní sběr	Frankovka	2012	Suché

Tab. (3.1) Ceník produktů, Zdroj: Vlastní zpracování dle nabídky podniku

Ubytování

V objektu výrobní haly firmy je nabídnuta možnost ubytování. Jelikož firma pořádá i degustace vín a myslí samozřejmě na to, že alkohol za volant nepatří, poskytuje tuto možnost, kdy se může firma nebo rodina ubytovat v tomto zařízení. Celková kapacita ubytovny je 20 lůžek, která jsou rozdělena do tří pokojů. Přízemní část objektu obsahuje degustační místnost, místnost s TV, společnou kuchyňku a sociální zařízení. (Víno Vaďura, 2011)

Ceník ubytování na 1 lůžko: (Víno Vaďura, 2011)

- dospělý: 300Kč,
- dítě od 3 let: 200Kč,
- dítě do 3 let: zdarma.

3.7 Shrnutí podniku

Podnik vybraný pro praktickou část této bakalářské práce se zbývá pěstováním a výrobou vína. Je nutné tedy analyzovat jak situaci uvnitř podniku a zjistit tím, jak si podnik vede, tak situaci prostředí, ve kterém podnik působí, což zahrnuje především konkurenci a omezení v rámci zákonů, norem či vyhlášek.

Analyzování bude probíhat ve dvou fázích. První fáze bude zahrnovat interní analýzu, která se bude zabývat situací uvnitř podniku. Vypočítají se ukazatele rentability a aktivity. Ukazatele rentability podává informace o tom, jak je podnik schopen efektivně pracovat s vlastním či cizím kapitálem či jak byl zhodnocen vlastní kapitál. Ukazatele aktivity dokážou podnikatelům říci, jak se efektivně ve firmě hospodaří s aktivy, pohledávkami či zásobami a jak dlouho v nich máme vázané finanční prostředky. Dalším krokem první fáze analyzování bude matice interních faktorů, která dokáže a donutí podnikatele, zamyslet se nad silnými a slabými stránkami podniku, které zhodnotí, jak je podnik schopen dosáhnout podnikatelského záměru. Následně po provedení matice interních faktorů a matice externích faktorů, která bude součástí druhé fáze, tedy fáze, kdy se bude provádět externí analýza, bude sestavena souhrnná SWOT analýza, která bude obsahovat silné a slabé stránky podniku, příležitosti a ohrožení.

Druhá fáze se bude zabývat externí analýzou, která se zabývá prostředním, ve kterém firma působí. První zvolenou metodu externí analýzy bude Porterova analýza pěti sil, která pomůže zanalyzovat konkurenci uvnitř odvětví, donutí zamyslet se nad vyjednávací silou dodavatelů a vyjednávací silou zákazníků, díky této analýze je poukázáno na substituty, které mohou ohrozit vybraný podnik, a v poslední řadě zahrnuje krok, kdy je nutné zamyslet se nad hrozbou nové konkurence. Další analýzou je PEST analýza, která se skládá z politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů, které působí na podnik a ovlivňují ho. Metodou 4C budou přiblíženy hlavní faktory, kterými jsou zákazníci, konkurence, náklady a země, ve které se podnik nachází a působí. Jako poslední metoda je matice externích faktorů, která hodnotí vliv externího prostředí na firmu. Matice externích faktorů zahrnuje příležitosti a hrozby pro daný podnik.

4 Analýza současné situace

4.1 Interní analýza

Interní analýza se týká podniku samotného a jeho nejbližšího okolí. Cílem interní analýzy je vyhodnotit situaci uvnitř podniku. Interní analýza pomáhá podnikatelům najít silné a slabé stránky podniku a poukazuje na nedostatky, které ve firmě jsou.

4.1.1 Strategické zaměření

Autorka na základě rozhovoru s vlastníky stanovila pro podnik vhodnou vizi, která zní:

Uspokojit chuťové buňky co nejvíce zákazníků bohatou nabídkou kvalitního vína, vyráběného se stejnou péčí, jakou poté poskytujeme zákazníkům.

Další ze strategického zaměření, které má za úkol oslovit zákazníky, je poslání podniku. Poslání podniku vysvětluje, proč podnik existuje. Vhodné poslání pro podnik autorka stanovila takto:

Firma existuje pro to, aby zákazníkům dodávala kvalitní víno. Hlavním cílem je uspokojit chuťové buňky co nejvíce zákazníkům neboť existuje pravidlo sto lidí sto chutí. Podnik má již dlouholeté zkušenosti s výrobou vína avšak stále objevujeme nové poznatky a vylepšení, které zavádí do výroby. Po několika letech působení byly vytvořeny degustační akce s možností ubytování s komfortem a péčí, kterou si zákazníci zaslouží.

Dalším krokem strategického zaměření je nadefinovat záměr podniku. Autorka spolu s vlastníky určili tento záměr:

Záměrem firmy je mít konkurenceschopné vinařství. Vinařství se věnuje výrobě vína pro nejrůznější zájmové skupiny. Proto se firma nespecializuje na výrobu pouze jednoho druhu vína, ale vyrábí jak vína červená, bílá tak i růžová. Co se týče kategorií vín tak nabízí vína jak sladká a polosladká, tak i suchá a polosuchá. Vysazují se i nové odrůdy vín, pro zájmové skupiny.

Předposledním krokem strategického zaměření je určení cíle podniku. Každý jednotlivý cíl musí být SMART. Každé písmeno má svůj význam a definuje, jaká kritéria by měl cíl splňovat, aby mohl být označován za SMART cíl.

Zvolený SMART cíl pro vybraný podnik zní:

Do jednoho roku chceme získat další trvalou a spokojenou klientelu, kterou změříme porovnáním prodejů vína, všichni zaměstnanci si jsou vědomí tohoto faktu a budou dělat tak, aby se cíl mohl zrealizovat.

Posledním krokem strategického zaměření je stanovení plánu. Plán zahrnuje i konkrétní postupy, kterými bude splněn. Autorka pro vybraný podnik následující plán:

Podnik chce získat další spokojené zákazníky. Získá je hlavně chutným a kvalitním vínem, které vyrábí s velkou péčí. Podnik sleduje aktuální nové technologie a poznatky, které postupně zavádí do výroby.

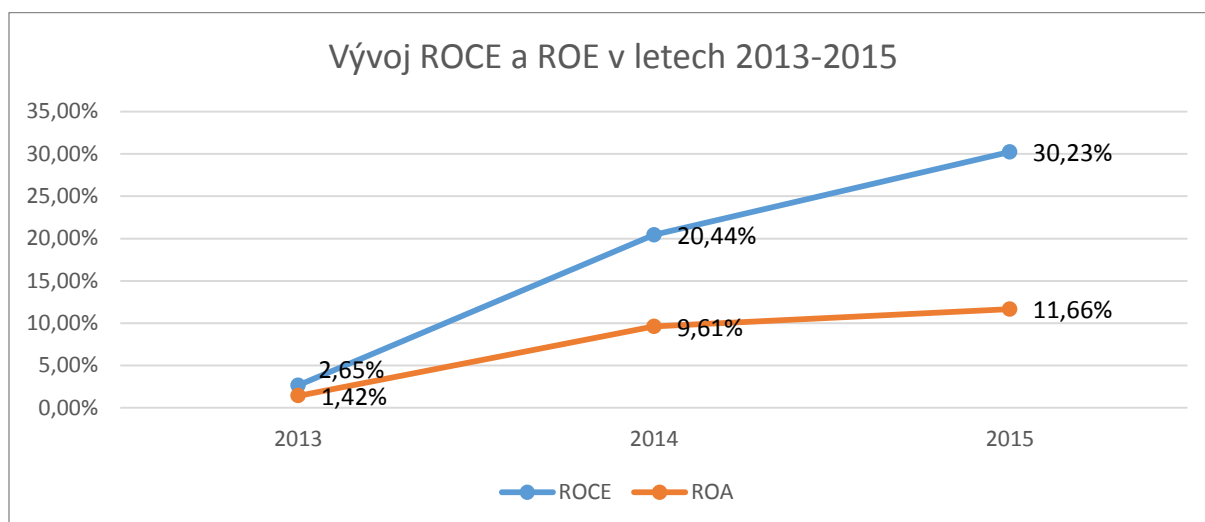
4.1.2 Výpočet rentability a aktivity

RENTABILITA	2013	2014	2015
Celkového vloženého kapitálu	0,0142	0,0961	0,1166
Celkového investovaného kapitálu	0,0265	0,2044	0,3023
Vlastního kapitálu	0,4223	2,8586	3,468
AKTIVITA	2013	2014	2015
Obrat aktiv	2,7536	2,7434	2,9866
Obrat zásob	0,6758	0,73997	0,9557
Doba splatnosti pohledávek	0	0	1089,27

Tab. (4.1) Ukazatele rentability a aktivity vybraného podniku, Zdroj: Vlastní zpracování

Podnik podniká formou FO a z tohoto důvodu vede daňovou evidenci. Daňová evidence se vede na základě příjmů a výdajů, které musí být rozděleny dle roku, kterého se týkají. V daňové evidenci se nemusí evidovat pokladna ani pohyb na bankovním účtu. Čísla, která byla použita pro výpočty, autorce poskytla paní Magdalena Měšťánková, která se stará o daňovou evidenci podniku.

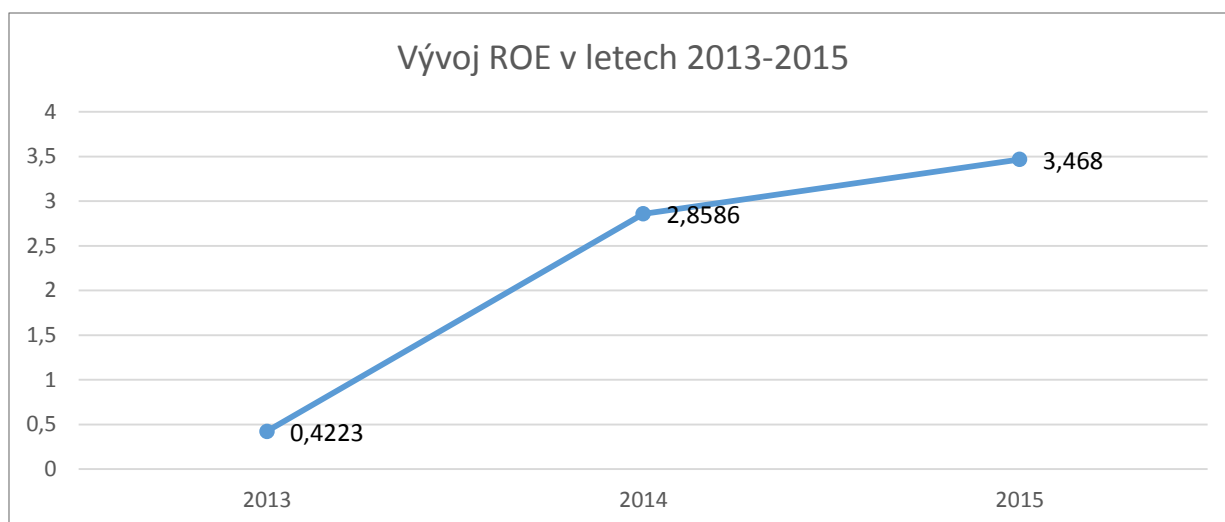
Shrnutí ukazatelů rentability a aktivity



Graf (4.1) Vývoj ROCE a ROA vybraného podniku, Zdroj: Vlastní zpracování

Rentabilita celkového vloženého kapitálu hodnotí, jak efektivně firma vytváří zisk. Optimální hodnota se udává minimálně 8 %. Z grafu vyplývá, že ROA roste. V roce 2013 se pohybovala ROA v hodnotě 1,42 %. V roce 2014 vstoupila na hodnotu 9,61 %. V roce 2015 vybraný podnik dosahuje rentability celkového vloženého kapitálu 11,66 %. Obecně je známo, že čím je rentabilita vyšší, tím je to pro podnik lepší situace.

Rentabilita celkového investovaného kapitálu hodnotí výnosnost dlouhodobých zdrojů. Za rok 2013 ROCE dosahovala 2,65 %, v roce 2014 vstoupila na vysoké číslo 20,44 %. Pro vybraný podnik v roce 2015 vyšla ROCE ve výši 30,23 %. Což je vysoké číslo.



Graf (4.2) Vývoj ROE vybraného podniku, Zdroj: Vlastní zpracování

Rentabilita vlastního kapitálu určuje, kolik čistého zisku připadá na 1 Kč investovaného kapitálu. ROE v roce 2013 byla na nízké hodnotě 0,4223, což pro podnik znamenalo zisk, který připadal na 1 Kč v hodnotě 0,4223 Kč. V roce 2014 už to bylo poněkud lepší, na 1 Kč zisku připadaly 2,8586 Kč. V roce 2015 činila ROE pro vybraný podnik 3,468 Kč. Což je ztrojnásobení původní hodnoty 1 Kč.

Obrat aktiv udává, kolikrát se přemění aktiva na peněžní prostředky. Pro vybraný podnik vyšla rychlost obratu aktiv v roce 2013 2,7536, tehdy se aktiva přeměnila skoro tři krát. V roce 2014 činila hodnota obratu aktiv 2,7434, což byla přibližně stejná hodnota, jako předchozí rok. V roce 2015 číslo narostlo o pár desetín na hodnotu 2,986, což znamená, že se za rok přemění aktiva skoro tři krát na peněžní prostředky.

Obrat zásob, uvádí vázanost zásob v podniku. Aplikací na vybraný podnik vyšlo pro rok 2013 číslo 0,6758, což značí vázanost zásob na 243 dní. V roce 2014 vyšel obrat zásob 0,7399, vázanost zásob v podniku na 266 dní. V roce 2015 činil obrat zásob 0,9557, což znamená, že zásoby jsou vázány po dobu 344 dní.

Obrat pohledávek udává, kolikrát se přemění pohledávky na peněžní prostředky. Pro vybraný podnik vyšla rychlost obratu v letech 2013 a 2014 0, jelikož neměl podnik žádné pohledávky. V roce 2015 se objevují pohledávky a pro tento rok činil obrat pohledávek 1050,25, což znamená, že za rok se přemění 1050,25 krát na peněžní prostředky.

4.1.3 Matice interních faktorů

IFE matice neboli matice interních faktorů zahrnuje silné a slabé stránky podniku. Podle důležitosti je faktorů stanovena váha, kdy se součet vah musí rovnat jedné. Silné stránky jsou ohodnoceny číslem 4 a 3, kdy číslo čtyři značí významnou silnou stránku a číslo tři méně významnou silnou stránku. Slabé stránky jsou ohodnoceny čísly 1 a 2, kdy jedna značí velmi významnou slabou stránku a číslo dva méně významnou slabou stránku. Výsledek IFE matice ukazuje na to, jakou má podnik naději splnit podnikatelský záměr.

	Popis	Váha	Ohodnocení	Celkem
Silné stránky	Známost firmy v kraji	0,2	4	0,8
	Ocenění vín	0,2	4	0,8
	Zisk	0,1	3	0,3
	Tržby	0,1	3	0,3
	Školený personál	0,1	3	0,3
Slabé stránky	Malá reklama	0,05	1	0,05
	Forma podnikání FO	0,05	2	0,1
	Vesnice	0,03	2	0,06
	Sběrná plocha 8,5 ha	0,07	1	0,07
	Omezený provoz o víkendu	0,1	1	0,1
Celkem		1		2,88

Tab. (4.2) IFE matice vybraného podniku, Zdroj: Vlastní zpracování

Celkový výsledek IFE matice je číslo 2,88. Toto se číslo pohybuje kolem průměru, který je v IFE matici stanoven na číslo 2,5. Tento výsledek značí průměrnou interní pozici s průměrnou nadějí na splnění záměru. Jelikož se výsledek blíží k číslu 3, je možno ho považovat za poměrně dobrou interní pozici s vysokou nadějí splnění podnikatelského záměru. Ideální by bylo, kdyby výsledná hodnota vyšla 3 a více a dávala tak firmě vysokou naději ke splnění podnikatelského záměru.

4.1.4 SWOT analýza

SWOT analýza je souhrnná analýza, která byla sestavena na základě faktorů uvedených v IFE a EFE matici. SWOT analýza uvádí přehledně výčet silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení, které podnik má. Silné a slabé stránky jsou v rámci interní analýzy, což znamená, že podnik je víceméně čistě ve své kompetenci, což se nedá zcela jednoznačně říct o příležitostech a ohroženích, které jsou součástí externí analýzy. SWOT analýza je důležitý podklad při tvorbě strategie,

kteřá by se měla věnovat eliminaci a odstranění slabín a využití silných stránek podniku.

SILNÉ STRÁNKY +	SLABÉ STRÁNKY -
Známost firmy v kraji	Malá reklama
Ocenění vín	Forma podnikání FO
Zisk	Vesnice
Tržby	Sběrná plocha 8,5ha
Školený personál	Omezený provoz o víkendu
PŘÍLEŽITOSTI +	HROZBY -
Společenské akce a festivaly	Pokles spotřeby vína
Podíl na tvorbě HDP	Mnoho vinařských obcí
Národní a mezinárodní soutěže	Nová konkurence
Výstavy vín	Substituty
Uspořádání propagační akce	Zvýšení cen dodavatelů

Tab. (4.3) SWOT analýza vybraného podniku, Zdroj: Vlastní zpracování

Firmy by se měla opírat o své silné stránky a dále na nich pracovat. Důležité je nebrat silné stránky jako samozřejmost, pokud se na silných stránkách dále nebude pracovat a udržovat je silnými, může to pro podnik představovat nové hrozby. Neměla by tedy poklesnout kvalita nabízených produktů, aby nedošlo ke snížení zisku a tržeb z důvodu nespokojenosti zákazníků.

Slabé stránky je nutno odstraňovat a eliminovat, aby podnik měl nové příležitosti. S každým dalším vznikem slabín vzniká nová hrozba. Když se firma zaměří na větší reklamu, může získat novou klientelu. Pro nové zákazníky však může být problém omezený provoz o víkendu, kdy je podnik otevřen pouze v sobotu od 9:00 do 11:00 a v neděli už je zavřeno.

Příležitostí se musí chytat každý nejen podnik, který chce být úspěšný. Příležitost znamená zviditelnění, reklamu a nové zákazníky.

Část hrozeb je možno odstranit zaměřením se na silné stránky a správné využití příležitostí. Hrozby, jako je zvýšení cen dodavatelů, což by znamenalo zvýšení ceny vína, je zcela na loajalitě zákazníka, jestli zůstane věrný či nikoli. Snížení cen substitutů je také závislé na loajalitě zákazníka, stejná situace nastává i v případě nové konkurence, která může nastavit cenu níže, než má podnik stanovenou. V situacích jako je snížení cen substitutů či nové konkurence s nižší cenou, se může podnik zachovat tak, že věrným zákazníkům bude dávat množstevní slevy nebo dárky v podobě vína zdarma.

4.2 Externí analýza

Externí analýza šetří odvětví, ve kterém firma působí. Cílem externí analýzy je poukázat na faktory, které se v odvětví vyskytují a které mají na podnikání vliv. Je nutné snažit se je pochopit z toho důvodu, aby byla vhodně definovaná strategie podniku.

4.2.1 Porterova analýza

Porterova analýza se skládá z pěti významných sil, kterými jsou: vyjednávací síla zákazníků, vyjednávací síla dodavatelů, hrozba vstupů nové konkurence, hrozba substitutů a rivalita uvnitř odvětví. Každá z těchto sil na podnik určitý vliv.

1) Vyjednávací síla zákazníků

Zákazníci představují pro podnik příjem, proto je hlavní, aby stanovená cena vyhovovala co největšímu počtu zákazníků, neboť každý zákazník se mimo kvalitu dívá hlavně na cenu, která je pro něj jedna z hlavních priorit. Špatné nastavení ceny může pro podnik znamenat ztrátu až u řady zákazníků, kteří nakupují ke své osobní spotřebě či z řady podnikatelů, kteří nakupují výrobky pro své provozovny.

Hlavními odběrateli jsou:

- Josef Hudeček – odběratel sudového a lahvého vína,
- Magic UH - odběratel sudového a lahvého vína,
- Boraja, s.r.o.- odběratel sudového a lahvého vína,
- Vinařství Dvůr pod Starými horami – odběratel lahvého vína,
- Nikodém Míša – odběratel sazenic,
- Vinohradnická společnost – odběratel sazenic,
- Jiné café s.r.o. – odběratel sudového vína,
- aj.

2) Vyjednávací síla dodavatelů

Na dodavatele se musí dívat ze dvou pohledů. Na jedné straně pro podnik dodavatelé představují výdaje a na druhé straně je díky dodavatelům příjem. Hlavní síla dodavatelů je ve spolehlivosti a samozřejmě v nastavené ceně. Existují nejrůznější způsoby, jak dodavatele získat, například reference, osobní zkušenosti, nejrůznější bodovací metody, kde se hodnotí dodavatel podle třeba dle spolehlivosti, ceny, kvality zboží aj.

Hlavními dodavateli vybraného podniku jsou:

- G3 – dodavatel krabic,
- Vodafone – dodavatel mobilní sítě,
- BS vinařské potřeby s.r.o. – dodavatel lahví, nůžek, zátek, testy bílkovinné stability,
- Eon – dodavatel energie,
- Unicom servis, spol. s.r.o. – nerezové nádoby a doplňky potřebné k výrobě,
- Royal wine – dodavatel hroznů,
- Nikodém Míša - dodavatel hroznů,
- Tomáš Jurák - dodavatel hroznů,
- Ovinex, a.s. - dodavatel hroznů,
- Vinohradnická společnost, spol. s.r.o. - dodavatel hroznů,
- Pemag, spol. s.r.o. – sazenice,
- Elita semenářská, a.s. – hnojivo,
- Brisk – Pet lahve,
- aj.

3) Hrozba vstupu nových konkurentů

Firma Vinařství Vaďura má již své jméno. Mnohá vína vyrobená touto firmou získala řadu ocenění, na které spousta lidí hledí, například při vybírání vín k nějaké příležitosti. Na trhu s vínem existuje řada výborných vinařů, proto vstup nových konkurentů na trh bude obtížný a bude velice těžké předčít dosavadní výrobce vín. Co se týče samostatného vstupu na trh, neexistují zde víceméně žádné bariéry, ale samostatný vstup bude náročný jak nákladově, tak časově. Ten, kdo bych chtěl začít podnikat v tomto oboru, musí mít dostatečně velkou plochu k zasazení vinic, která je náročná na údržbu. Což znamená mít spoustu času a hlavně dostatek peněz.

4) Hrozba substitutů

Víno je alkoholický nápoj, proto najít k němu substitut není tak těžké. Substitutem může být jakýkoli alkoholický nápoj. Ve Zlínském kraji se nachází několik pivovarů, mezi kterými jsou:

- Pivovar Uherský Brod,
- Pivovar Kroměříž,

-
- Map of the Zlín region showing beer production locations. The Zlín region is highlighted in red, while surrounding areas are grey. Numerous beer production locations are marked with red dots and labeled. A large black dot is placed in the center of the Zlín region, and another large black dot is placed in the grey area to the south, near the label 'Trenčín'.
- Beer production locations labeled on the map include:
- Holenar
 - Valašské Meziříčí
 - Pivovar Rožnov pod Radhoštěm
 - Minipivovar Kelč
 - Kelč
 - Bon
 - Zašová
 - Balitovy
 - Valašské pivovary
 - Hutisko-Solanec
 - Pivovar Valásek
 - Vsetín
 - Karlovarský minipivovar
 - Velké Karlovice
 - Pivovar Vraník
 - Trnava
 - Pivovar Skřivánek
 - Lukov
 - Pivovar Zlínský Švec
 - Zlín Malenovice
 - Pivovar Hrádek Slavičín
 - Pivovar Bylnice Brumov-Bylnice
 - Pivovar Janáček Uherský Brod
 - Pivovar Černý orel Kroměříž
 - Pivovar Maximilián Kroměříž
 - Selský pivovárček Kroměříž
 - Harley Pub Otrokovice

Substitutem se rozumí i každé restaurační zařízení, kam si lidé chodí sednout a popovídat buď k pivu, vínu či sklence něčeho ostřejšího. V městyse Polešovice se nachází dvě pivnice, které jsou otevřené stále a jeden bufet, který se otevírá při místních fotbalových zápasech.

5) Rivalita firem působící na daném trhu

Na území České republiky je rozdělena na dvě vinařskou oblast Morava a vinařskou oblast Čechy. Vinařské podoblasti poté tvoří jednotlivé vinařské. Vinařská oblast Morava se skládá ze čtyř vinařských podoblastí - Znojemská, Velkopavlovická, Mikulovská a Slovácká. Původně však bylo podoblastí deset a to Znojemská, Mikulovská, Velkopavlovická, Podluží, Strážnická, Bzenecká, Mutěnická, Kyjovská, Uherskohradišťská a Brněnská.



Obr. (4.2) Mapa vinařských oblastí na Moravě

Zdroj: EVINICE, *Vinařské oblasti, podoblasti a vinařské obce Moravy a Čech*. [online], Evinice [cit. 29. 2. 2016], dostupné z: <http://www.evinice.cz/o-vine/vinarske-oblasti-cr>

Vinařská oblast Čechy se skládá ze dvou vinařských podoblastí - Mělnická a Litoměřická. Původně ji však tvořilo podoblastí šest Pražská, Čáslavská, Mělnická, Mostecká, Roudnická a Žernosecká. (EVINICE, 2016)

Moravská vinařská oblast zahrnuje cca 96 % vinic v České republice. Roční průměrná teplota v této oblasti je 9,42 °C, průměr ročních srážek je 510 mm, roční délka slunečního svitu je 2 244 hodin. (EVINICE, 2016)

Ve vinařské oblasti Morava se vyprodukuje cca 80 % ročníků s dobrou, výbornou a vynikající jakostí vína a pouze 20 % ročníků přináší jakost horší. Vegetační období je kratší než v západní Evropě, léto však poskytuje vyšší tepelnou

intenzitu pro pěstování i vinných odrůd s pozdním vyzráváním hroznu pro zpracování vysoce jakostních vín. Zrání vinné révy probíhá v této oblasti pomaleji, což dává některým odrůdám specifické aroma. Dále má výborné předpoklady pro tvorbu bílých vín se specifickou vůní a kořenitostí s obsahem plné kyselinky. Moravská červená vína mají ovocitý charakter se zemitou pravostí. Na jižní Moravě se vyskytují i vesničky vinných sklepů bez trvale žijících obyvatel. (EVINICE, 2016)

Vinařská oblast Čechy patří k nejsevernějším výspám evropského vinohradnictví. Nejvíce vinic je v okolí Mělníka, Litoměřic a Mostu, kde průměrná denní teplota dosahuje 8,7 °C, průměrné roční srážky činí 547 mm. Vinice nejsou souvislé a táhnou se nepravidelně kolem řek Labe, Vltavy a Berounky na jižních chráněných svazích. Větší proměnlivost počasí v jednotlivých ročnících vedla odjakživa české vinaře k dlouholetému uchovávání a zrání vín na sudech. Vína jsou tu voňavější, ale také kyselejší. (EVINICE, 2016)

Podoblast	Počet vinařských obcí	Rozloha v ha	Procentuální zastoupení na vinicích v ČR
MORAVA			
Znojemská	91	3530	19,2
Mikulovská	30	4737	25,3
Velkopavlovická	75	5143	27,5
Slovácká podoblast	115	4514	24,1
ČECHY			
Mělnická podoblast	37	343	2,4
Litoměřická	29	288	1,5
Celkem	377	18555	100

Tab. (4.4) Podoblasti, vinařské obce, rozloha a procentuální zastoupení vinic ČR, Zdroj: EVINICE, Vlastní zpracování

Shrnutí Porterovy analýzy

Porterova analýza zahrnuje 5 významných sil, mezi které se řadí konkurence uvnitř odvětví, vyjednávací síla zákazníků, vyjednávací síla dodavatelů, vstup nové konkurence do odvětví a hrozba substitutů.

Konkurence uvnitř odvětví zahrnuje celkem 377 vinařských obcí. Což pro podnik znamená plně se soustředit na kvalitu svého vína a neztratit tak stávající

spokojené zákazníky. Firma je taktéž držitelem certifikátu HACCP, který neustále vyžaduje různé odběry a následné kontroly vzorků.

Jelikož má firma svou sběrnou plochu 8,5ha, je nutné nakupovat hrozny od několika dodavatelů. Důležití jsou i dodavatelé lahví, korků a energie.

Nejdůležitější jsou zákazníci. Zákazník se rozhoduje na základě osobních zkušeností, referencí ale hlavně se dívá na cenu. Forma má cenu vína nastavenou tak nízko, že níže už jít nemůže. Snaží se v tomto ohledu zákazníkovi vyhovět a podávat mu kvalitní a zdravotně nezávadný výrobek za nízkou cenu. Za rok 2015 bylo celkem vydáno 342 faktur. Ovšem několik zákazníků odebírá vína za hotovost.

Největším substitutem pro víno je pivo. Ve Zlínském kraji je mnoho pivovarů, minipivovarů apod. Substitutem se může chápat i každé restaurační zařízení. Ovšem do několika z nich v okrese Uherské Hradiště, dodává vybraný podnik své víno.

Hrozba nové konkurence není zcela tak důležitý faktor. Založit vinici musí člověk, který pěstování a výrobě rozumí, který má peněžní prostředky, dostatek času a dostatek plochy, kde se dá pěstovat. Vinice začíná plodit až třetí rok od vysazení. Samozřejmě pro výrobu vína je nutné mít technologie, které také nejsou levná záležitost. Pouštět se do pěstování a výroby vína je opravdu velmi nákladné.

4.2.2 PEST analýza

PEST analýza podniku poukazuje na významné faktory, které ovlivňují podniky. Název PEST je spojení začátečních písmen důležitých faktorů, mezi které se řadí politické, ekonomické, sociální a technologické faktory.

a) Politické faktory

Jelikož se firma nachází na Moravě, znamená to, že je omezena všemi zákony, vyhláškami a normami v aktuálním znění, které platí a byly vydány pro Českou republiku. Zejména vybraná firma se musí řídit např. dle:

- Ústavy České republiky, v aktuálním znění,
- Živnostenský zákon v aktuálním znění,
- Zákon o zemědělství v aktuálním znění,
- Zákoníku práce respektive zákonem č. 262/2006 Sb. v aktuálním znění,

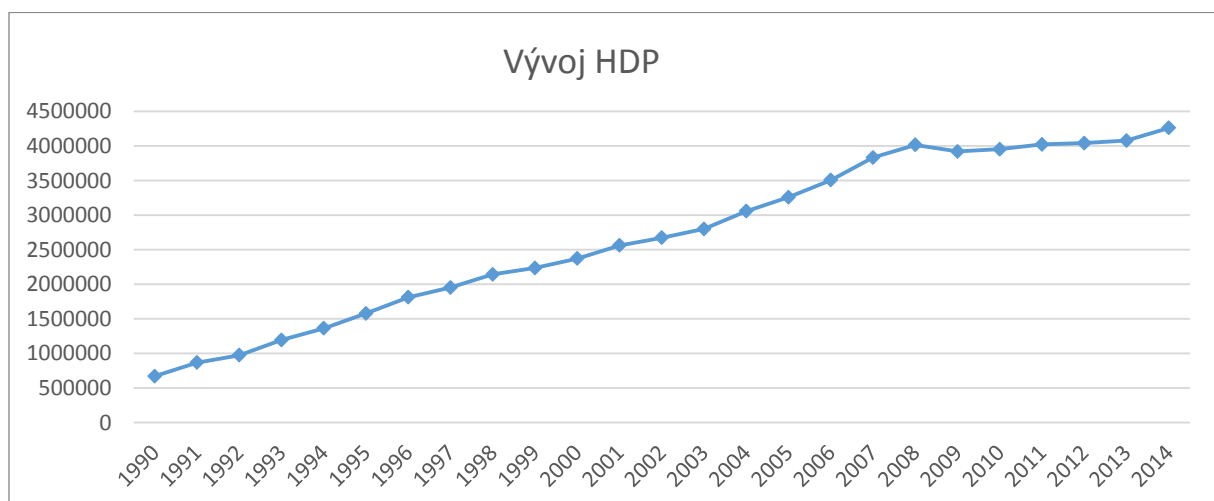
- Listinou základních práv a svobod v aktuálním znění,
- Občanský zákoník v aktuálním znění,
- Zákon o obchodních korporacích v aktuálním znění,
- Zákon o účetnictví a o dani z příjmu v aktuálním znění,
- Zákon o ochraně spotřebitele v aktuálním znění,
- Zákon o vinohradnictví a vinařství č. 321/2004 Sb. v aktuálním znění.

Jelikož firma nepatří k velkým firmám, může využít i zákon 47/2002 Sb. v aktuálním znění, o podpoře malého a středního podnikání.

b) Ekonomické faktory

Mezi nejzákladnější ekonomické ukazatele, které mají vypovídající schopnosti o zemi, je zařazen HDP, míra inflace a míra nezaměstnanosti.

Hrubý domácí produkt

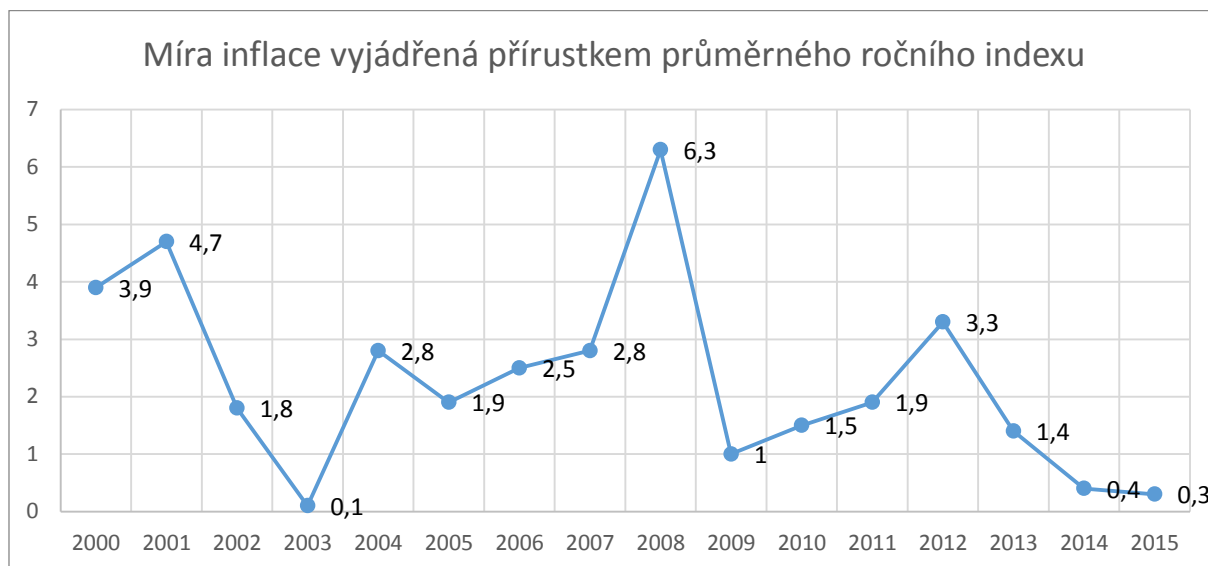


Graf (4.3) Vývoj HDP v letech 1990 – 2014, Zdroj: Vlastní zpracování dle Českého statistického úřadu

Jak lze vidět v grafu výše uvedeném, HDP v České republice je neustále na vzestupu. Mírné poklesy byly zaznamenány v době ekonomické krize, která započala v letech 2005-2006 na americkém trhu v důsledku hypoteční krize. Od roku 2007 se krize rychle šířila a v České republice ji obyvatelé pocítili v roce 2008 a 2009. To, že krize zasáhla i ČR lze vyčíst z vývoje HDP, kdy HDP České republiky pokleslo. V roce následujícím respektive v roce 2009 HDP mírně navýšilo a od té doby je opět na vzestupu.

Míra inflace

Dalším z důležitých ukazatelů je míra inflace. Míra inflace je vyjádření přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen a vyjadřuje tedy procentní změnu průměrné cenové hladiny oproti roku minulému.

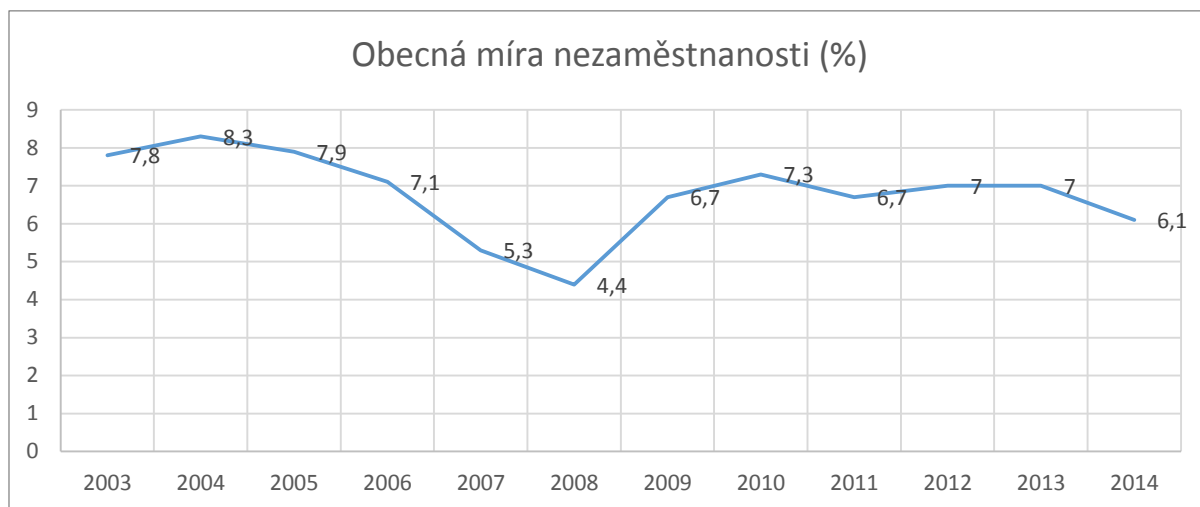


Graf (4.4) Míra inflace v letech 2000 – 2015, Zdroj: Vlastní zpracování dle Českého statistického úřadu

Největší přírůstek průměrného cenového indexu byl zaznamenán v roce 2008, kdy se vyšplhal na 6,3 %. O rok později, roku 2009 poklesl na 1 %, takový velký výkyv je samozřejmě zapříčiněn ekonomickou krizí, která zasáhla nejen celou Českou republiku, ale i celý svět. Od roku 2009 do roku 2012 vstoupal. V roce 2012 se vyšplhal na 3,3 % a od té doby až do současnosti klesá. V roce 2015 se pohyboval na 0,3 %.

Nezaměstnanost

Obecná míra nezaměstnanosti představuje podíl nezaměstnaných na pracovní síle. Pracovní síla zahrnuje obyvatele jak zaměstnané tak i nezaměstnané.



Graf (4.5) Obecná míra nezaměstnanosti v letech 2003 – 2014, Zdroj: Vlastní zpracování dle Českého statistického úřadu

Největší obecná míra nezaměstnanosti byla v roce 2004, kdy se vyšplhala až na číslo 8,3% a oproti roku předešlému vstoupila o 0,5%. Od roku 2004 postupně klesala až do roku 2008. Po roce 2008 v důsledku ekonomické krize začala obecná míra nezaměstnanosti zase vstoupat. Oproti roku 2008 vstoupila v roce 2009 o 2,3%, kdy podniky byly nuceny propouštět. Stagnace se Česká republika v tomto ukazateli dočkala až v roce 2012 a 2013, kdy se usadila obecná míra nezaměstnanosti na 7%. V následujícím roce obecná míra nezaměstnanosti klesla o 0,9% a činila tedy 6,1%.

Průměrná mzda

Průměrná mzda je ukazatel, který vypovídá o tom, jak jsou pracující lidé průměrně ohodnoceni. Ovšem průměrné mzdy České republiky, která činí 25 306Kč dosahuje opravdu málokdo. Průměrné mzdy dle jednotlivých krajů jsou znázorněny v níže uvedené tabulce.

ČESKÁ REPUBLIKA 2015	
kraje:	Průměrná mzda (Kč)
Hl. město Praha	33010
Středočeský	25048
Jihočeský	22720
Plzeňský	24114
Karlovarský	21461
Ústecký	22917
Liberecký	23512
Královéhradecký	22809
Pardubický	22277
Vysočina	22808
Jihomoravský	24639
Olomoucký	22135
Zlínský	21923
Moravskoslezský	23050
ČR	25306

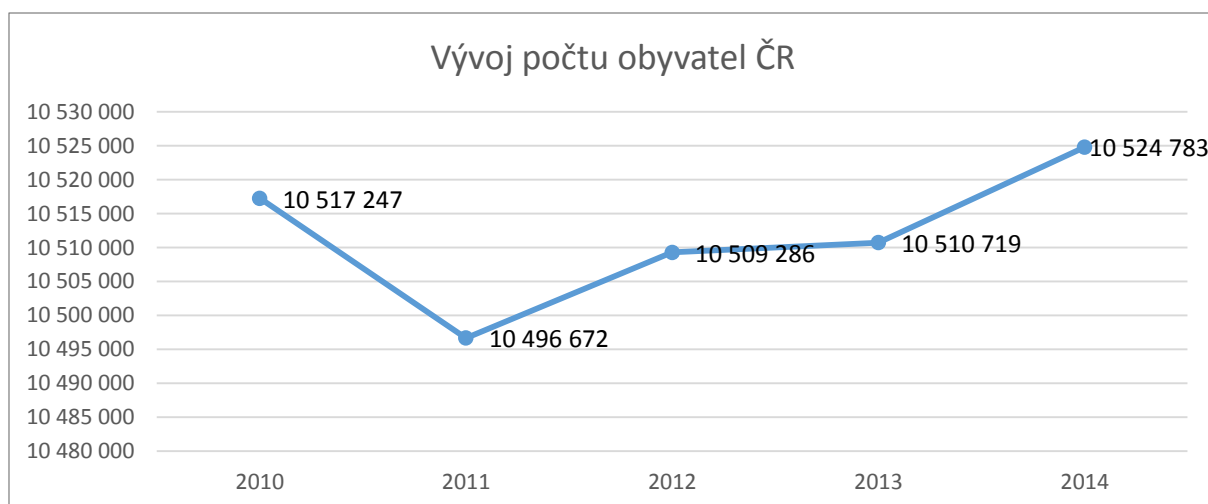
Tab. (4.5) Průměrná mzda v ČR dle krajů, Zdroj: Vlastní zpracování dle Českého statistického úřadu

V prvním čtvrtletí roku 2015 činila průměrná mzda české republiky 25 306Kč. Ukazatel průměrné mzdy České republiky je ovlivněn větší mzdou v hlavním městě Praze, kde je průměrná mzda 33 010 Kč. Naopak Zlínský a Karlovarský kraj mají průměrnou mzdu okolo 21 000Kč, kdy jim k průměrné mzdě za celou Českou republiku chybí zhruba 4000Kč. Ve Zlínském kraji se nachází i vybraný podnik pro praktickou část této bakalářské práce.

c) Společenské faktory

Počet obyvatel ČR

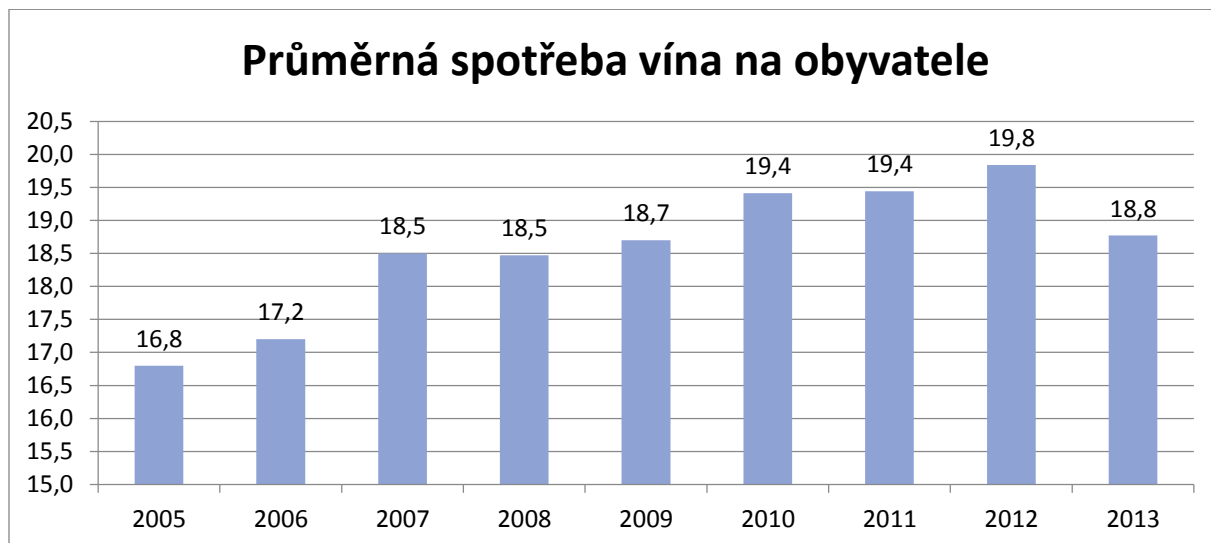
Počet obyvatel v České republice se více méně drží okolo hranice 10 500 000 obyvatel.



Graf (4.6) Vývoj počtu obyvatel v ČR v letech 2010 – 2014, Zdroj: Vlastní zpracování dle Českého statistického úřadu

K 30. září 2015 činil v České republice počet obyvatel 10 546 120 což je o 20 000 obyvatel více, než tomu bylo v roce 2014. Počet obyvatel byl na nejnižší úrovni v roce 2011, kdy činil 10 496 672 obyvatel.

Průměrná spotřeba vína na obyvatele



Graf (4.7) Průměrná spotřeba vína na obyvatele, Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů Českého statistického úřadu

Od roku 2005 je průměrná spotřeba vína na obyvatele neustále na vzestupu. Mírný pokles spotřeby byl zaznamenán až v roce 2013, kdy spotřeba vína na obyvatele meziročně klesla o celé 1%. Co se týče největšího meziročního nárůstu, tak ten nastal v roce 2007, kdy spotřeba oproti předešlému roku vzrostla o 1,3%.

Naopak nejmenší nárůst byl dle údajů z Českého statistického úřadu zaznamenán v roce 2009, kdy oproti roku 2008 byl minimální nárůst v podobě 0,2%.

d) Technologické faktory

K výrobě vína je zapotřebí mít jak znalosti a zkušenosti, tak mít řadu strojů, která výrobu vína umožňuje. Technologie jde neustále dopředu, proto je nezbytné vědět o každé nové inovaci. V tomto odvětví je tedy nezbytné navštěvovat semináře a školení jak už o pěstování tak o zpracování hroznů nebo sledovat nejnovější trendy v oblasti zpracovatelských strojů, které mohou výrobu vína urychlit a pomoci tak k větší produkci a tím i k většímu prodeji.

Samozřejmě pro požadovanou kvalitu je v každém podniku nutné zavádět a dodržovat ISO normy, respektive ISO 22000 systém managementu bezpečnosti potravin. Firma je od roku 2008 držitelem certifikátu zdravotní nezávadnosti potravin HACCP.

Shrnutí PEST

Z PEST analýzy pro podnik vyplývá, že je nutné sledovat HDP, které je na vzestupu, protože HDP je součet prodaných služeb a výrobků v rámci ČR. S rostoucím HDP se dá předpokládat rostoucí prodej či průměrná spotřeba vína.

Míra inflace má pro podnik vypovídací schopnost o meziročním přírůstku spotřebitelských cen. Míra inflace klesá, což značí minimální nárůst cen. Autorka podniku doporučuje to, že by neměla nastat výrazná změna ceny. Vlastníci vybraného podniku však tvrdí, že mají už teď cenu nastavenou tak nízko, že níže už jít nemůžou.

Obecná míra nezaměstnanosti také klesá, což znamená, že stále více obyvatel má práci a tudíž i pravidelný příjem. S klesající mírou nezaměstnanosti se pro firmu dá očekávat zvýšení objemu prodeje. Autorka doporučuje vyrobit více vína, pro případný nárůst prodaného množství.

Informace o průměrné mzdě má pro podnik vypovídací schopnost o tom, ve kterém kraji si lidé dovolit více utrácet. Autorka doporučuje podniku dodávat vína do krajů, kde je průměrná mzda na vyšších úrovních, např. do kraje Hlavní město Praha, Plzeňského kraje, Jihomoravského či Moravskoslezského kraje.

Je také nutné sledovat počet obyvatel ČR. S rostoucím počtem obyvatel roste HDP, což pro podnik může znamenat zvýšení tržeb. Což souvisí s mírou nezaměstnanosti, která je výše popsána, a která může zapříčinit větší prodej. Počet obyvatel má vliv jak tvorbu HDP, tak na spotřebu vína.

Spotřebu vína je nutné sledovat z toho důvodu, aby nedošlo k převisu nabídky. Spotřeba vína na obyvatele mírně poklesla. Autorka podniku doporučuje vyrábět více vína, než ukazuje průměr. Neměla by ale nastat situace nad výroby.

Z PEST analýzy vyplývá, že je nutné sledovat normy, vyhlášky a zákony v aktuálním znění a řídit se podle nich. Je nutné sledovat ekonomické faktory, mezi které autorka této bakalářské práce zařadila HDP, míra inflace, nezaměstnanost a průměrná mzda. HDP je neustále na vzestupu, na vývoj HDP má vliv i MSP. Na zaměstnanosti přispívá MSP 59,39 %. Samozřejmě je nutné sledovat i míru inflace, která je vyjádření přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen. Tyto ukazatele byly z těchto důvodů:

- HDP je jeden z nejdůležitějších makroekonomických ukazatelů, který vypovídá o dané zemi,
- míra nezaměstnanosti samozřejmě ukazuje na to, kolik lidí práci má a kolik ne, samozřejmě podnikům může pomoci v tom směru, jak správně nastavit cenu, při ohledu na zaměstnanost a nezaměstnanost, může se tím vysvětlit případný pokles tržeb,
- míra inflace udává meziroční přírůstek indexu spotřebitelských cen, který může také pomoci při nastavování cen, také může mít vypovídací schopnosti o případném snížení objemu prodeje,
- průměrná mzda pomáhá také při sestavení ceny s ohledem na životní náklady, čím méně peněz lidé mají, tím méně si mohou dovolit utracet.

Do společenských faktorů bylo zařazeno počet obyvatel a průměrná spotřeba vína na obyvatele.

- počet obyvatelů pomáhá stanovit průměrnou spotřebu vína na obyvatele, lze předpokládat, že s přírůstkem obyvatel vzroste i spotřeba,
- průměrná spotřeba vína na obyvatele mezi lety 2012 a 2013 klesla o 1 %, což může být následek vzrůstu jak nezaměstnanosti, tak i míry inflace.

Co se týče technologických faktorů, je nutné sledovat jak nové technologie tak pro požadovanou kvalitu zavádět a dodržovat ISO normy.

4.2.3 4C analýza

Analýza 4C slouží k poznání odvětví, ve kterém firma působí, ale odhaluje také firemní zákazníky a náklady. 4C označuje čtyři anglická slova, která v překladu znamenají zákazník, konkurence, náklady a země, což jsou pro firmu důležité faktory, která na ni mají určitý vliv.

Customers – zákazník

Požadavky zákazníků jsou jasné, požadují kvalitní víno za přijatelnou cenu. Odběratelé jsou různého věku, samozřejmě dle zákona je možno prodávat alkohol lidem starším 18ti let. Každému zákazníkovi chutná jiný druh vína, k tomu je uzpůsobena nabídka, která zahrnuje vína červená, bílá i růžová, vína suchá, sladká a polosladká. Mnohá vína získala ocenění z nejrůznějších národních i mezinárodních soutěží, samozřejmě cena je nastavena tak, aby si vína mohla dovolit i skupina lidí s nižšími příjmy.

Competitors – konkurence

V současné době na území České republiky existuje asi 377 vinařských obcí, což je docela velké konkurence, co se týče toho odvětví. Toho číslo zahrnuje jak velké tak i malé vinaře. Jen v místě působení firmy v městysi Polešovice se nachází několik velkých konkurentů pro vybranou firmu. Jsou jimi Šlechtitelská stanice vinařská s.r.o., VINOP a.s., Vinařství U Kostela, Vinařství Nikodém Míša, Drobilovo víno a Vinařství S+S. Každá firma má slušnou sortu odběratelů ať už z řad podnikatelů do svých provozoven či běžných lidí ke své osobní spotřebě.

Costs - náklady

Podnik má formu podnikání FO. Podnik nevede podvojný účetnictví, ani nesestavuje rozvahy. Podnik si vede daňovou evidenci podloženou na základě přijatých a vydaných faktur. Čas od času využívá finančních a účetních služeb.

Jelikož firma nesestavuje rozvahy, byl pro účely této bakalářské práce autorce poskytnut přehled vydaných a přijatých faktur a podklady pro daňové přiznání, ve kterých je jednoduchý přehled příjmů a výdajů.

Příjmy a výdaje za rok 2015

Příjmy vykázané v deníku	12 382 460,53 Kč
Příjmy z uzávěrkových operací	460 005,88 Kč
Příjmy celkem	12 842 466,41 Kč
Výdaje vykázané v deníku	8 488 406,81 Kč
Ostatní uzávěrkové operace	1 971 460,58 Kč
Odpisy majetku	1 566 518,00 Kč
Výdaje vykázané celkem	12 026 385,39 Kč

Country - země, region

Název country značí zemi. Lze pod tím chápat i lokalitu, v které firma působí. Firma se nachází ve Zlínském kraji, proto se zde zaměříme na Zlínský kraj.

Dle ČSÚ žilo ve Zlínském kraji k datu 31. prosince 2014 celkem 585261 obyvatel. Co se týče přímo okresu Uherské Hradiště, činil počet obyvatel ke stejnému datu 142989 obyvatel. O necelých 52000 obyvatel je na tom lépe okres Zlín, který obývá 191793 obyvatel. Z předchozích údajů, které byly získány pro dílčí analýzy této bakalářské práce je možno vypočítat průměrnou spotřebu vína právě ve zlínském kraji i přímo v okrese Uherské Hradiště.

Následující tabulka ukazuje údaje o spotřebě vína. Průměrná spotřeba vína je brána za rok 2013, kdy dosahovala hodnoty 18,8litrů na jednoho obyvatele. Zbývající údaje o počtu obyvatel České republiky, Zlínského kraje a okresu Uherské Hradiště jsou brány taktéž za rok 2013, aby nedošlo ke zkreslení údajů.

ROK 2013	Celkem	Spotřeba v litrech
Počet obyvatel ČR	10 510 719	197 601 517,2
Počet obyvatel Zlínský kraj	586 299	11 022 421,2
Počet obyvatel okres Uherské Hradiště	143 129	2 690 825,2

Tab. (4.6) Průměrná spotřeba vína v ČR, Zdroj: Vlastní zpracování a výpočet dle dat z ČSÚ

Z následující tabulky je vidno, že celková spotřeba vína se pohybuje okolo 197 601 517,2 litrů za rok za celou Českou republiku. Spotřeba za Zlínský kraj činí 11 022 421,2 litrů a za okres Uherské Hradiště je spotřeba 2 690 825,2 litrů. Rozdíl mezi spotřebou ČR a Zlínského kraje je 186 579 096 litrů, tato spotřeba připadá na zbývajících 13 krajů. Po vydělení zbývajících spotřeby našimi třinácti kraji, při vynechání Zlínského kraje, kdy je spotřeba známá, připadá na jeden kraj 14 352

238,2 litrů vína. Rozdíl Zlínského kraje a okresu Uherské Hradiště je 8 331 596 litrů. Zlínský kraj má 4 okresy. Jsou jimi Uherské Hradiště, Kroměříž, Vsetín a Zlín. Po vydělení zbývajících spotřeby 8 331 596 litrů zbývajícíchmi třemi okresy, vychází průměrná spotřeba na zbývajících okresy je 2 777 198,7 litrů. Procentuální zastoupení je ukázáno v následující tabulce:

	Spotřeba v litrech	procentuální vyjádření
ČR 2013	197 601 517,2	100%
ZLÍNSKÝ KRAJ	11 022 421,2	5,60%
OKRES UHERSKÉ HRADIŠTĚ	2 690 825,2	1,40%
zbývajících 13 krajů ČR	186 579 096	94,40%
Průměrná spotřeba na 1 kraj	14 352 238,20	7,30%

Tab. (4.7) Průměrná spotřeba vína v ČR, Zdroj: Vlastní zpracování a výpočet dle dat z ČSÚ

Shrnutí 4C

Zákazníci požadují kvalitní víno za přijatelnou cenu. Pan Ing. Jaroslav Vaďura autorce řekl, mají nastavené ceny vína tak nízko, že již není možno jít s cenou níže. Navíc se s neustále rozšiřující klientelou připravuje rozšíření výrobní haly a plánují se nové degustační místnosti.

Co se týče konkurence, již bylo v této práci v Porterově analýze řečeno, že na území ČR existuje 377 vinařských obcí. Jen v Polešovicích je další 6 velkých vinařství.

Podnik má vysoké náklady, není ale ve ztrátě, což je pozitivní. Za rok 2015 činily příjmy podniku 12 842 466,41 Kč a výdaje byly 12 026 385,39 Kč. Hospodářský výsledek dostaneme po odečtení výdajů od příjmu. Pro vybraný podnik činil hospodářský výsledek 816 081,02 Kč. Daň pro podnik činila 122 400 Kč, což pro podnik znamená zisk po zdanění 693 681,02 Kč.

Ve Zlínském kraji je 5,6% spotřeby vína. Průměrně na 1 region připadá 7,3% spotřeby vína. Společnost je ale zisková a má trvalou klientelu, která se stále zvedá. Podnik do dalších let plánuje rozšíření výrobní haly a degustačních místností.

4.2.4 Matice externích faktorů

EFE matice je sestavena z příležitostí a ohrožení. Příležitosti a ohrožení jsou dány makroolím a nejsou zcela v kompetenci firmy. Dle důležitosti je faktorům přiřazena váha. Suma všech vah je rovna jedné. Ohodnocení je sestupné od čísla 4, kdy čtverka je nejvyšší ohodnocení.

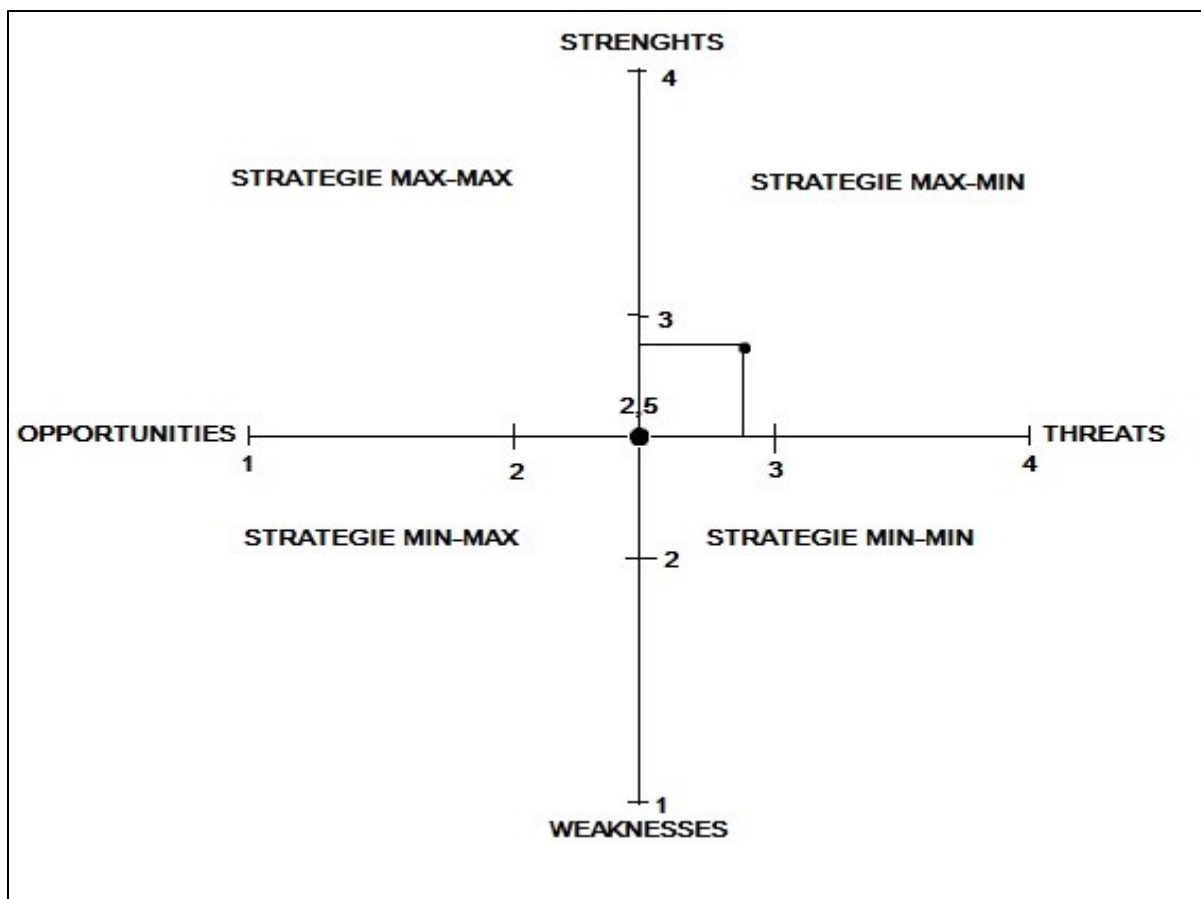
	Popis	Váha	ohodnocení	Celkem
Příležitost	Společenské akce a festivaly	0,2	3	0,6
	Podíl na tvorbě HDP	0,1	2	0,2
	Národní a mezinárodní soutěže	0,1	4	0,4
	Výstavy vín	0,1	4	0,4
	Uspořádání propagační akce	0,1	2	0,2
Ohrožení	Pokles spotřeby vína	0,1	4	0,4
	Mnoho vinařských obcí	0,05	3	0,15
	Nová konkurence	0,05	3	0,15
	Substituty	0,1	2	0,2
	Zvýšený cen dodavatelů	0,1	2	0,2
Celkem		1	-	2,9

Tab. (4.8) EFE matice vybraného podniku, Zdroj: Vlastní zpracování

Celkový výsledek EFE matice je 2,9. Výsledné číslo EFE matice je jen o 0,02 vyšší, než tomu bylo při výpočtu matice interních faktorů. Číslo 2,5 je u hodnocení výsledků stanoveno jako průměr, což znamená, že firma je průměrně citlivá na externí prostředí. Číslo je ale alarmující, jelikož se blíží číslu 3, které už je blíže číslu 4, které znamená vysokou citlivost na změny externího prostředí. Jelikož externí prostředí není v kompetenci firmy samotné, je nutné posílit interní pozici, kterou má firma zcela ve své kompetenci.

Vyhodnocení strategie

Na základě výsledků IFE a EFE matice, kdy IFE matice dosáhla hodnoty 2,88 a EFE matice 2,9, autorka vyhodnotila pro podnik vhodnou strategii.



Obr. (4.1) Volba strategie pomocí SWOT analýzy, Zdroj: Vlastní zpracování

Strategie max-max – tato strategie maximalizuje silné stránky a zároveň maximalizuje i příležitosti. (Sedláčková, Buchta, 2006)

Strategie max-min – tato strategie maximalizuje silné stránky podniku a minimalizuje hrozby. (Sedláčková, Buchta, 2006)

Strategie min-max – cíl této strategie je minimalizovat slabé stránky a maximalizovat příležitosti. (Sedláčková, Buchta, 2006)

Strategie min-min – touto strategií se rozumí minimalizovat slabé stránky a hrozby. (Sedláčková, Buchta, 2006)

Pro vybraný podnik autorka vyhodnotila jako nejlepší volbu strategii max-min, což znamená maximalizovat silné stránky a eliminovat hrozby.

5 Shrnutí a doporučení

Po provedení interní a externí analýzy vyhodnotila autorka pro podnik vhodnou strategii max-min, což znamená maximalizovat silné stránky a odstranit či eliminovat hrozby.

Provedení interní analýzy zahrnovalo strategické řízení podniku, výpočet rentability a aktivity, matici interních faktorů a souhrnnou SWOT analýzu. Firma by se měla zaměřit zejména na kvalitu vína, kterou doposud produkuje. Firma je držitelem certifikátu HACCP, který zaručuje bezpečnost potravin. Aby se firma zavedla zákazníkům, vysazuje další nové odrůdy vína, kterou zákazníci požadují. Co se týče výpočtů rentability, hodnotí autorka firmu jako ziskovou. Rentability se pohybují nad minimálními doporučeními čísly. ROA podniku je na vzestupu, za rok 2015 činí její hodnota 11,66 %, což je 3,66 % nad minimální udávanou hodnotou. ROCE za rok 2015 vyšla na hodnotě 30,23 %, což je poměrně vysoké číslo a od roku 2013 je taktéž vzestupného charakteru. Pohybuje se průměrně až do 50 %, ovšem záleží na odvětví, ve kterém se podniká. Obraty vyšly také v pořádku, aktiva se za rok 2015 přemění na peněžní prostředky skoro tři krát, velikost obratu se vzestupná, doba vázanosti zásob ukázala, že zásoby jsou vázány v roce 2015 po dobu 344 dní, což je skoro rok. Pohledávky se na peněžní prostředky přemění 1050,25 krát, což vzhledem k nízké částce pohledávek, bylo očekávatelné číslo. Výsledky IFE matice ukázaly na slabá místa podniku a naopak vyzdvihla ta silná. IFE matice také poukázala na to, že firma je v průměrné pozici k plnění podnikatelského záměru. Samozřejmě je nutné na těchto interních záležitostech pracovat. Eliminovat slabé stránky a posilovat ty silné případně získat další silné stránky, jak je tomu v souladu se zvolenou strategií. Slabou stránkou, kterou autorka ohodnotila největší váhou, je slabá reklama. Ovšem toho si jsou ve firmě plně vědomí. Ovšem jako FO a hlavně jako rodinný podnik, už teď mají co dělat, aby stíhali neustále množící se zákazníky. Větší reklama a více zákazníků by však znamenalo nabrat více pracovníků, čímž by se zvýšily firmě náklady, které už teď jsou velké, zejména z důvodu nakupování drahého vybavení, které je nezbytné k výrobě vína. Tento přístup je sice v rozporu z podnikání, ale pokud firma nechce více nových zákazníků, měla by se věnovat tomu, aby si stávající klientelu udržela.

V externí analýze bylo zjištěno, že existuje celkem 377 vinařských obcí. Firma je omezena vyhláškami, normami a zákony v aktuálním znění. Nejvýznamnější ze

zákonů jsou zákony o zemědělství a zákon o vinohradnictví a vinařství. Největší substitutem pro výrobu vína, je dle autorky pivo, které je v ČR daleko populárnější, než víno. Na druhé straně je Zlínský kraj, ve kterém se firma nachází, známý tím, že má víno velice rád a nachází se zde taky mnoho dobrých vinařů. Dle propočtů autorka zjistil, že spotřeba vína ve Zlínském kraji se pohybuje okolo průměru, spotřeba byla vypočítána dle údajů o počtu obyvatel ve Zlínském kraji a průměrnou spotřebou vína na obyvatele za rok 2013, aby nedošlo ke zkreslení údajů.

Vstup do tohoto odvětví vyžaduje spoustu peněžních prostředků, k pořízení vinic, plochy k pěstování, ale hlavně je nutno mít spoustu času pro péči o vinice, které začínají plodit až třetí rok od výsadby. Matice externích faktorů hodnotila možné příležitosti a hrozby, které nejsou v kompetenci firmy. Hrozby pro firmu představují pokles spotřeby vína, konkurence a substituty. Nastavení ceny konkurence na nízkých úrovních, může znamenat ztrátu zákazníků, záleží zcela na jejich loajalitě, či zůstanou věrni nebo ne.

Dle autorky by firma nadále měla pracovat tak kvalitně, jako doposud, aby si udržela svou pozici a zákazníky. Firma je výrobcem mnoha ohodnocených vín, což ukazuje na kvalitu vína, kterou firma nabízí svým zákazníkům. Autorka doporučila pro firmu větší reklamu, po debatě s majiteli, se ale dozvěděla, že podnik má trvalou klientelu, která stále přibývá a podnik by potřeboval, aby den měl více hodin, aby stíhal všechny zákazníky, co má. Každý podnikatel by si přál více zákazníků, což by ovšem znamenalo zaměstnat více lidí, čímž by se firmě zvýšily náklady.

Po ukázání na slabé místo, které tkví ve sběrné ploše 8,5ha, se autorka dozvěděla, že pro výrobu firma musí kupovat hrozny od různých dodavatelů. Není to malá plocha, ovšem aby se předešlo kupování od dodavatelů, bylo by vhodné plochu rozšířit a pěstovat hrozny zejména ve své režii.

Autorka z časového hlediska doporučila:

1) do 3 měsíců:

- seznámit všechny zaměstnance se zvolenou strategií, kdy náklady na seznámení zaměstnanců budou nulové, neboť seznámení bude probíhat pomocí porady,
- majitel spolu se zaměstnanci projde časový harmonogram akcí, na kterých by se firma mohla účastnit, náklady budou taktéž nulové,

2) do 6 měsíců:

- rozšířit internetovou reklamu, kdy se náklady na internetovou reklamu pohybují od 2000 Kč,
- rozeslat letáky do krajů, kde je vyšší průměrná mzda, cena jednoho letáku se pohybuje od 4,63 Kč,
- zařídit si stánky na veletrzích vína či jiných společenských akcí, které budou sloužit jako reklama,

3) do 1 roku:

- rozšířit provoz prodejny o víkendech,
- dostatečně se zásobovat, pro případný nárůst klientů.

6 Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo určit vhodnou strategii pro rodinný podnik. Vybraným podnikem bylo Vinařství Vaďura, které se zabývá pěstováním a výrobou vína. Svou charakteristikou spadá do malého a středního podnikání.

Strategie podniku je účinný návod toho, jak má podnik postupovat dále ve svém působení. Zvolit vhodnou strategii, je dlouhý proces a zahrnuje řadu analýz ať už interních či externích. Autorka vyhodnotila pro rodinný podnik jako vhodnou strategii, strategii max-min, která maximalizuje silné stránky k odstranění hrozeb.

Autorka realizaci strategie rozdělila do tří časových pásem. Do tří měsíců bylo firmě doporučeno seznámit zaměstnance se strategií. Do šesti měsíců bylo doporučeno zaměřit se na reklamu, prostřednictvím reklamy na internetu, reklamních letáků a stánků na společenských akcích. Do jednoho roku bylo navrženo zaměřit se na rozšíření provozu o víkendech a dostatečně se zásobit pro nárůst klientů.

Práce zahrnovala několik důležitých částí. Teoretická část obsahovala teoretické informace o strategii, MSP, rodinném podniku a použité metodologii.

Další částí byla charakteristika vybraného podniku. Tato část obsahovala profil společnosti, výrobu vína, kterou se zabývá a nabídku produktů.

Poslední stěžejní částí byla analýza současné situace podniku, která zahrnovala interní a externí analýzu, na základě které byla pro podnik navržena vhodná strategie a doporučení.

Pro vybraný podnik má tato práce přínos v tom, že jasně definovala strategii a strategické zaměření. Na základě této práce se podnik také mohl dozvědět něco z finančního zdraví podniku, konkrétně tedy jaké hodnoty ukazatelů rentability a aktivity dosahuje.

Současná situace podniku je autorkou vyhodnocena jako pozitivní.

Seznam použité literatury

- [1] DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-603-4
- [2] FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. 381 s. ISBN 978-80-247-3985-4
- [3] GRASSEOVÁ, M., R. DUBEC a D. ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9
- [4] HANZELKOVÁ, A., M. KEŘKOVSKÝ, D. ODEHNALOVÁ, O. VYKYPĚL. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-120-8
- [5] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-8706-0
- [6] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8
- [7] KISLINGEROVÁ, Eva. *Oceňování podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-529-1
- [8] KORÁB, Vojtěch. *Rodinné podnikání*. Brno: Computer press, 2008. ISBN 978-80-251-1843-6
- [9] KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-0966-X
- [10] LHOTSKÝ, Jan. *Strategický management: jak zajistit budoucí úspěch podniku*. Brno: Computer Press, 2010. 144 s. ISBN 978-80-251-3295-1
- [11] TICHÁ, Ivana a Jan HRON. *Strategické řízení*. Praha: Credit, 2003. ISBN 80-213-0922-9
- [12] MÁCHAL, P., M. KOPEČKOVÁ, R. PRESSOVÁ. *Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-9706-9

- [13] PLHOŇOVÁ, Věra. *Základy podnikání malých a středních firem*. Znojmo: Soukromá vysoká škola ekonomická Znojmo, 2013. ISBN 978-80-87314-36-4.
- [14] SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1
- [15] SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5
- [16] ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1679-4
- [17] VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4520-6

Internetové zdroje

- [18] ABECEDA ZAHRADY. *Jak se zakládá vinice*. [online]. [cit. 9. 4. 2016]. Dostupné z: <http://abecedazahrady.dama.cz/clanek/fotoreportaz-jak-se-zaklada-vinice>)
- [19] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Statistiky*. [online]. [cit. 15. 4. 2016]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/statistiky>
- [20] EVINICE. *Vinařské oblasti, podoblasti a vinařské obce Moravy a Čech* [online], Evinice [cit. 29. 2. 2016], dostupné z: <http://www.evinice.cz/o-vine/vinarske-oblasti-cr>
- [21] MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2014* [online]. MPO [2015]. Dostupné z: http://www.mpo.cz/assets/cz/podpora-podnikani/msp/2015/9/Zprava_o_vvoji_MSP_a_jeho_podp_e_v_roce_2014.pdf
- [22] PIVIDKY. *Pivní mapa a seznam pivovarů ČR – včetně pohraničí*. [online]. [cit. 29. 2. 2016]. Dostupné z: <http://www.pividky.cz/mapa.php>
- [23] Víno Vadura. *Historie, současnost a výroba vína*. [online]. [cit. 9. 4. 2016]. Dostupné z: <http://www.vinovadura.cz/>

Seznam zkratek

MSP malé a střední podnikání

FO fyzická osoba

ROA rentabilita celkového vloženého kapitálu

ROCE rentabilita celkového investovaného kapitálu

ROE rentabilita vlastního kapitálu

OA obrat aktiv

Ozás obrat zásob

Opoh obrat pohledávek

IFE matice interních faktorů

EFE matice externích faktorů

ISO International Organization for Standardization – mezinárodní organizace zabývající se tvorbou norem

HACCP Hazard Analysis and Critical Control Points, analýza nebezpečí a kritické kontrolní body

HDP hrubý domácí produkt

ČSÚ Český statistický úřad

MPO Ministerstvo průmyslu a obchodu

ZDP Zákon o dani z příjmu

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že:

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 6. 5. 2016



.....
Kristýna Vaňurová

Seznam příloh

Příloha 1 - Podklad pro daňové přiznání 2013	1
Příloha 2 - Podklad pro daňové přiznání 2014	2
Příloha 3 - Podklad pro daňové přiznání 2015	3
Příloha 4 – Seznam oceněných vín	4

Přílohy

Příloha 1 – Podklad pro daňové přiznání 2013

Druh příjmu: §7 Zemědělská výroba (ZDP)

Příjmy vykázané v deníku	8 659 859 Kč
Přecenění příjmů v cizí měně	0,00 Kč
Příjmy z uzávěrkových operací	0,00 Kč
Příjmy před úpravou	8 659 859 Kč
Příjmy podle §5 a §23	0,00 Kč
Příjmy celkem	8 659 859 Kč

Výdaje vykázané v deníku	8 659 859,00 Kč
Přecenění výdajů v cizí měně	0,00 Kč
Ostatní uzávěrkové operace	0,00 Kč
Odpisy majetku	186 124 Kč
Výdaje podle §5 a §23	0,00 Kč
Výdaje vykázané celkem	8 845 983 Kč
Z toho sociální a zdravotní pojištění	0,00 Kč
Celkové výdaje uplatněné pro ZD	8 845 983 Kč
Dílčí základ daně	99 372,93 Kč

ZD: 99 372,93	Celkový ZD (zisk): 99 372,93
Mimoúčetní evidence dle §6: 0,00	Úprava ZD: 0,00
Mimoúčetní evidence dle §8: 0,00	Odčitatelné položky: 0,00
Mimoúčetní evidence dle §9: 0,00	Upravený ZD: 99 300,00
Mimoúčetní evidence dle §10: 0,00	Vypočtená daň: 14 895,00
Ztráta z předchozího období: 0,00	Slevy na dani: 0,00
Přechází do dalšího období: 0,00	Daň po slevách: 0,00
Celkový ZD (zisk): 99 372,93	Zaplacené zálohy: 0,00
Celkový ZD (ztráta): 0,00	Zbývá doplatit: 0,00

Účetní jednotka byla plátcem DPH v těchto měsících roku 2013:

Měsíc	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Plátce	ano	ano	ano	ano	Ano	Ano	ano	ano	ano	ano	ano	Ano

Příloha 2 – Podklad pro daňové přiznání 2014

Druh příjmu: §7 Zemědělská výroba

Příjmy vykázané v deníku	10 176 279,01 Kč
Přecenění příjmů v cizí měně	0,00 Kč
Příjmy z uzávěrkových operací	0,00 Kč
Příjmy před úpravou	10 176 279,01 Kč
Příjmy podle §5 a §23	0,00 Kč
Příjmy celkem	10 176 279,01 Kč

Výdaje vykázané v deníku	8 078 753,06 Kč
Přecenění výdajů v cizí měně	0,00 Kč
Ostatní uzávěrkové operace	0,00 Kč
Odpisy majetku	1 424 925,00 Kč
Výdaje podle §5 a §23	0,00 Kč
Výdaje vykázané celkem	9 503 878,06 Kč
Z toho sociální a zdravotní pojištění	0,00 Kč
Celkové výdaje uplatněné pro ZD	9 503 878,06 Kč
Dílčí základ daně	672 600,95 Kč

ZD: 672 600,95	Celkový ZD (zisk): 672 600,95
Mimoúčetní evidence dle §6: 0,00	Úprava ZD: 0,00
Mimoúčetní evidence dle §8: 0,00	Odčitatelné položky: 0,00
Mimoúčetní evidence dle §9: 0,00	Upravený ZD: 672 600,00
Mimoúčetní evidence dle §10: 0,00	Vypočtená daň: 100 890,00
Ztráta z předchozího období: 0,00	Slevy na dani: 0,00
Přechází do dalšího období: 0,00	Daň po slevách: 100 890,00
Celkový ZD (zisk): 672 600,95	Zaplacené zálohy: 0,00
Celkový ZD (ztráta): 0,00	Zbývá doplatit: 100 890,00

Účetní jednotka byla plátcem DPH v těchto měsících roku 2014:

Měsíc	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Plátce	ano	ano	Ano	ano	Ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano

Příloha 3 – Podklad pro daňové přiznání 2015

Druh příjmu: §7 Zemědělská výroba

Příjmy vykázané v deníku	12 382 460,53 Kč
Přecenění příjmů v cizí měně	0,00 Kč
Příjmy z uzávěrkových operací	460 005,88 Kč
Příjmy před úpravou	12 842 466,41 Kč
Příjmy podle §5 a §23	0,00 Kč
Příjmy celkem	12 842 466,41 Kč

Výdaje vykázané v deníku	8 488 406,81 Kč
Přecenění výdajů v cizí měně	0,00 Kč
Ostatní uzávěrkové operace	1 971 460,58 Kč
Odpisy majetku	1 566 518,00 Kč
Výdaje podle §5 a §23	0,00 Kč
Výdaje vykázané celkem	12 026 385,39 Kč
Z toho sociální a zdravotní pojištění	0,00 Kč
Celkové výdaje uplatněné pro ZD	12 026 385,39 Kč
Dílčí základ daně	816 081,02 Kč

ZD: 816 081,02	Celkový ZD (zisk): 816 081,02
Mimoúčetní evidence dle §6: 0,00	Úprava ZD: 0,00
Mimoúčetní evidence dle §8: 0,00	Odčitatelné položky: 0,00
Mimoúčetní evidence dle §9: 0,00	Upravený ZD: 816 000,00
Mimoúčetní evidence dle §10: 0,00	Vypočtená daň: 122 400,00
Ztráta z předchozího období: 0,00	Slevy na dani: 0,00
Přechází do dalšího období: 0,00	Daň po slevách: 122 400,00
Celkový ZD (zisk): 816 081,02	Zaplacené zálohy: 0,00
Celkový ZD (ztráta): 0,00	Zbývá doplatit: 122 400,00

Účetní jednotka byla plátcem DPH v těchto měsících roku 2015:

Měsíc	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Plátce	ano	ano	ano	ano	Ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano

Příloha 4 - Oceněná vína

Aurelius 2014, jakostní víno

- Král vín 2015, 3 korunky
- Národní soutěž vín, podoblast Slovácko 2015, stříbrná medaile

Aurelius 2013, jakostní víno

- Král vín 2014, 3 korunky
- Šampion den vína Buchlovice 2014

Ryzlink rýnský 2013, jakostní víno

- Král vín 2014, 3 korunky

Pálava 2014, pozdní sběr

- Šampion TOP víno Slovácka
- Národní soutěž vín, podoblast Slovácko 2014, stříbrná medaile

Rulandské bílé 2013, výběr z hroznů

- Šampion Den vína Buchlovice 2015
- Král vín 2015, 3 korunky
- Národní soutěž vín, podoblast Slovácko 2015, zlatá medaile

Chardonnay 2013, výběr z hroznů

- Král vín 2015, 4 korunky
- Národní soutěž vín, podoblast Slovácko 2015, vítěz kategorie

Rulandské šedé 2013, výběr z hroznů

- Král vín 2014, 4 korunky
- Šampion Den vína Buchlovice 2015

Chardonnay 2013, ledové víno

- Král vín 2014, vítěz kategorie sladkých vín
- Zlatá medaile Galerie Rulandských vín 2014

Ryzlink rýnský 2012, pozdní sběr

- TOP víno Slovácka 2013
- Král vín 2013, 4 korunky
- Národní soutěž vín, podoblast Slovácko 2013, stříbrná medaile

Rýnský ryzlink 2011, pozdní sběr

- Král vín 2012, 3 korunky
- TOP víno Slovácka 2012
- Šampion Galerie RR 2012, Bzenec
- Zlatá medaile vinařské slavnosti Litoměřice 2013